

Державний біотехнологічний університет

В. В. Смачило, І. І. Божидай

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ  
АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Харків  
ФОП «Рейтинг»  
2022

УДК 338.43:658.5:631.1

Т-33

Затверджено

Вченою радою Державного біотехнологічного університету

Протокол №\_\_ від \_\_\_\_\_ 2022 р.

Рецензенти:

*Яновська В. П.*, д-р екон. наук, проф. економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій (м. Київ);

*Слюсарева Л. В.*, д-р екон. наук, доц. кафедри економіки підприємства Університету державної фіскальної служби України (м. Ірпінь)

**Смачило В. В., Божидай І. І.**

Т-33 Формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств : монографія / В. В. Смачило, І. І. Божидай. – Харків : ФОП «Рейтинг», 2022. – 176 с.

**ISBN**

Монографію присвячено питанням поглибленого вивчення та обґрунтування теоретико-методичних засад формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств України.

Розкрито науково-теоретичну сутність стратегій, обґрунтовано систему ієрархії стратегій диверсифікованого підприємства, розширено поняття «конкурентна стратегія», впорядковано класифікаційну систему стратегій. Запропоновано концептуальний підхід до процесу формування конкурентної стратегії підприємства та сформовано відповідний йому науково-методичний підхід.

Проаналізовано стан та визначено особливості розвитку аграрного сектору України. Обґрунтовані критерії класифікації та узагальнена класифікаційна система агропромислових підприємств. Сформовано групи однорідних агропромислових підприємств за допомогою кластерного аналізу, у відповідності до яких побудована матриця конкурентних стратегій. Змодельовано пріоритетні шляхи розвитку підприємств на засадах бенчмаркінгу та оцінки рівня їх конкурентоспроможності.

Визначено пріоритетний вектор розвитку для групи підприємств «Агротрейд», обґрунтовано доцільність переходу до I-cluster та ефективність від впровадження запропонованої конкурентної стратегії, сформовано систему адаптивних заходів, що визначають перспективний план розвитку.

УДК 338.43:658.5:631.1

©Смачило В.В., 2022

©Божидай І.І., 2022

**ISBN**

## ВСТУП

На сучасному етапі розвитку України важливим його пріоритетом є розвиток виробництва аграрно-продовольчої продукції, як потужний важіль становлення національної економіки, у відповідності до цілей сталого розвитку, імплементації законодавства ЄС у сфері виробництва та якості агропромислової продукції, Національної економічної стратегії 2030, Стратегії сталого розвитку України до 2030 року тощо. Для забезпечення умов створення складного виробничого ланцюга в межах країни, для значного збільшення величини доданої вартості необхідно пройти складний та тернистий шлях становлення розвиненої держави.

Європейський вектор розвитку України відкриває нові горизонти для вітчизняних виробників, але разом з тим значно підвищується конкуренція та зростають вимоги до якості продукції. У агропромислових підприємств виникає необхідність стрімкої адаптації свого управління за допомогою всіх досяжних методів і засобів, задля втримання високого рівня конкурентоспроможності серед виробників сільськогосподарської продукції ЄС. Відповідно, удосконалення теоретико-методичних засад формування ефективних конкурентних стратегій є пріоритетним напрямом в системі стратегічного управління агропромисловим підприємством, для забезпечення стійкої конкурентної позиції вітчизняних виробників.

Різновекторність формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств, недостатня інструментально-методична опрацьованість їх механізму розробки, а також стратегічна значущість отриманих результатів визначає актуальність проблеми, вирішення якої висвітлено в даному науковому виданні.

Питання сутнісного наповнення конкурентної стратегії, її формування та впровадження висвітлено в працях таких провідних зарубіжних науковців як: М. Портер, Б. Карлоф, А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд, А. Д. Чандлер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Х. Мескон, Д. Хасси, П. Дойль, Ф. Котлер та ін. Серед українських вчених питання стратегії відображено в роботах: В. В. Пастухової, О. І. Ковтуна, О. М. Тридід, А. П. Наливайко, Л. Л. Гевлич; конкурентні стратегії агропромислових підприємств – І. Б. Яців; конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств – С. М. Кваші, Л. В. Слюсарєвої, Ю. І. Данько, О. О. Красноруцького, С. А. Нестеренко, А. П. Гайдуцького, О. Ю. Єрмакова та інших науковців.

Разом з тим, не дивлячись на значний науковий наробіток, присутні розбіжності поглядів щодо теоретичних та методичних положень в аспекті визначення та формування конкурентних стратегій підприємств; потребують

подальшого дослідження, з урахуванням специфіки діяльності агропромислових підприємств, алгоритм та механізм формування конкурентних стратегій.

Монографія складається з трьох розділів. У першому розділі «Наукові засади формування конкурентної стратегії підприємств» проаналізовано та узагальнено наукові щодо визначення поняття «стратегія», наведено його авторське трактування, з урахуванням його сутності, способів та результатів реалізації; обґрунтовано місце конкурентної стратегії в ієрархії управлінських стратегій; виявлено та запропоновано вирішення неузгодженості щодо співвідношення місця конкурентної та бізнес стратегій, обґрунтовано їх відмінність; сформовано систему класифікацій стратегій.

У другому розділі «Аналіз стану та тенденцій економічного розвитку агропромислових підприємств» проаналізовано основні тенденції розвитку аграрного сектору України; визначено провідні агропромислові підприємства на ринку, узагальнено представлено їх класифікаційну систему; сформовано групи однорідних підприємств на засадах кластеризації.

У третьому розділі «Формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств у сучасних умовах» проведено формування конкурентної стратегії агропромислових підприємств на засадах бенчмаркінгу; змодельовано та обґрунтовано вибір конкурентної стратегії підприємства на прикладі групи підприємств «Агротрейд», визначено адаптивний перспективний план його розвитку.

Монографічне дослідження, як наукове видання, призначене для науковців та науково-педагогічних працівників, прикладні положення роботи стануть у нагоді управлінським працівникам та фахівцям аграрно-промислової сфери .

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| <b>ВСТУП</b> .....   | 3   |
| <b>РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....                 | 6   |
| 1.1 Понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління підприємством.....                    | 6   |
| 1.2 Дослідження теоретико-методичних аспектів формування конкурентних стратегій.....               | 25  |
| 1.3 Функціонування агропромислових підприємств в розрізі стратегічного управління.....             | 42  |
| Висновки до розділу 1.....   | 54  |
| <b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....  | 57  |
| 2.1 Аналіз діяльності аграрного сектору України .....  | 57  |
| 2.2 Аналіз провідних агропромислових підприємств.....  | 73  |
| 2.3 Кластеризація агропромислових підприємств України.....   | 81  |
| Висновки до розділу 2.....   | 90  |
| <b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b>   | 93  |
| 3.1 Формування конкурентної стратегії для агропромислових підприємств на засадах бенчмаркінгу..... | 93  |
| 3.2 Моделювання вибору конкурентної стратегії агропромислового підприємства .....                  | 105 |
| 3.3 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії агропромислового підприємства.....                 | 120 |
| Висновки до розділу 3.....   | 132 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....  | 134 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....  | 137 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....   | 154 |

## РОЗДІЛ 1

# НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління підприємством

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується рядом ознак, що свідчать про формування нової моделі економічного зростання, а саме: глобалізація бізнесу, динамічний розвиток конкуренції, поява нових прийомів та методів організації виробництва, скорочення життєвих циклів товарів. Внаслідок вказаних умов успішною діяльністю може бути лише у тих підприємств, які правильно обирають та розробляють свою стратегію, що дозволяє сконцентруватися на пріоритетних напрямках господарської діяльності, використовувати гнучкі форми організації та управління виробництвом, ефективно використовувати наявні ресурси та свої власні досягнення. У зв'язку з цим питання, пов'язані з прийняттям стратегічних управлінських рішень, постають особливо актуально.

При цьому необхідно враховувати, що жодне підприємство не може досягти переваг над конкурентами за всіма показниками. Тому, необхідним є вибір пріоритетів у процесі розробки стратегії, які б максимально відповідали ринковій ситуації і якнайкраще використовували сильні сторони підприємства. Одним із варіантів вирішення цієї проблеми може бути формування і реалізація саме конкурентної стратегії.

Дослідження процесу формування та реалізації ефективної конкурентної стратегії доцільно починати з вивчення основних теоретичних положень щодо еволюційного розвитку поглядів на поняття «стратегія».

Історично поняття «стратегія» запозичене з військового лексикону, від давньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую», про це свідчить давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датований першим століттям до нашої ери [1].

В економічному аспекті поняття стратегії з'явилося в 60-х роках ХХ століття як інструмент переорієнтації та прискорення зростання організації. Першою працею у цьому напрямку стала робота А. Д. Чандлера «Стратегія і структура» [2]. Значний внесок в розвиток стратегічного управління зробили такі зарубіжні вчені: І. Ансофф «Стратегічне управління» [3] і «Нова корпоративна стратегія» [4], А. Д. Чандлер «Стратегія і структура» [2], М. Портер «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів» [5],

Г. Мінцберг «Стратегічний процес» [6], Б. Карлоф «Ділова стратегія» [7], А. Томпсон, А. Стрікланд «Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу» [8], М. Х. Мескон «Основи менеджменту» [9], К. Боумен «Основи стратегічного менеджменту» [10], Д. Хассі «Стратегія і планування» [11], П. Дойль «Менеджмент: стратегія і тактика» [12] та ін.

У вітчизняній науці дане питання постало особливо гостро у 90-х роках минулого століття із зміною умов господарювання з командно-адміністративних на ринкові. Не зважаючи на це, за досить нетривалий час розвитку в Україні, існує значний доробок щодо питань стратегії, створений вітчизняними науковцями, серед них слід відмітити: В. В. Пастухову [13], О. І. Ковтуна [14], С. В. Ковальчук, О. В. Гродовського [15], О. М. Тридід [16], А. П. Наливайко [17], І. Б. Яціва [18], Т. В. Омеляненко [19], Л. Л. Гевлич [20], О. Ю. Єрмакова [21], Л. В. Слюсареву [22], О. О. Красноручького [23], С. М. Кващу [24], Ю. І. Данько [25], О. П. Гоголю [26], М. М. Ільчука [27], М. П. Талавирия [28] та інших науковців.

Але, при достатньо великій кількості наукових досліджень, які є різновекторними, досі залишається певна невизначеність базового понятійного апарату, що дозволяє стверджувати про необхідність уточнення поняття «стратегія».

З даною метою був проведений аналіз наукових джерел та сформовано узагальнену сукупність поглядів щодо сутності поняття «стратегія» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сукупність поглядів на сутність поняття «стратегія»\*

*Примітка.\* Побудовано автором на основі [3, 6, 7, 13-20, 29-52]*

У результаті аналізу було сформовано основні напрямки щодо суджень:

1. Найбільш розповсюдженою є концепція трактування стратегії як

плану. Її дотримуються такі зарубіжні науковці: К. Ендрюс [6], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [9], Дж. Пирс, Р. Робінсон [33], Е. В. Вергілес [34]; та вітчизняні: Р. А. Фатхутдинов [30], О. М. Кукушкін [35], Н. М. Тошина [36], А. Гершун та М. Горський [29]. Стратегія уточнюється як план дій у роботах Б. Хендерсона [43], К. Уорда [44] та І. О. Ступак [45].

2. До другої групи входять І. Ансофф [3], К. Боумен [10], Б. Будзан [31], Р. Румельт, В. Глюк [38], А. М. Долгоруков [39], вони переконують, що стратегія – це набір правил.

3. Третя точка зору – стратегія виступає сукупністю засобів, її дотримуються: Д. Хассі [11], Ю. Г. Ковальська [32], Дж. Роу [40], Л. Фаей, Р. Рендел [41] та Ю. І. Кулиняк [42].

4. Стратегію як сукупність чи патерн рішень визначають Г. Мінцберг [6], В. В. Пастухова [13], М. І. Головінов та О. І. Литвинов [46].

5. П. Дойль [12], Р. А. Фатхутдинов [30], Дж. Джонсон та К. Скоулз [47] вважають стратегію напрямком чи курсом діяльності підприємства.

6. До наступної групи було віднесено: Б. Карлоф [7], Т. О. Фролову [48], О. Дунаєва [49], що характеризують сутність стратегії як модель (систему) дій.

7. Вітчизняні науковці вважають стратегію концепцією. Так, у Ю. Д. Морозова, І. В. Тараненко [50] – це загальна концепція досягнення цілей організації, а у О. Л. Трухан [29] – філософська концепція довгострокового розвитку бізнесу.

8. Р. М. Грант стверджує, що стратегія – це «планування засобів, за допомогою яких організація може досягти поставлених цілей» [51].

9. М. Коленсо, відомий зарубіжний вчений, розуміє під стратегією «мистецтво зорієнтувати підприємство» [52].

Деякі науковці у визначеннях сутності поняття «стратегія» вказують відразу на декілька її напрямків. Так, Р. А. Фатхутдинов [30] відзначає план, напрям, курс, Г. Мінцберг [6] акцентує увагу на плані та сукупності рішень.

Необхідно відзначити, що перші спроби поєднання різних аспектів поняття «стратегія» були зроблені у 1978 році, коли Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Дж. Лемпел у фундаментальній праці «Школи стратегій» запропонували правило п'ять «П»: план дій, принцип поведінки, позицію, перспективу та прийом [1].

О. Л. Трухан у роботі [29] виділяє п'ять різнопланових підходів щодо розуміння вченими базового поняття (змісту) стратегії підприємства як: 1) план розвитку, 2) перспективний напрям розвитку, 3) цільовизначення, 4) засіб реалізації цілей, 5) модель взаємодії із зовнішнім середовищем. Але ж, план розвитку підприємства направлений на майбутній стан організації, тобто на перспективу, таким чином, план розвитку та перспективний план розвитку



співпадають по своїй суті; цільовизначення не може сприйматися як суть стратегії, адже, важливо, що науковці акцентують увагу не лише на встановленні цілей підприємства, а й на їх досягненні. О. Л. Трухан наголошує, що це поняття слід розглядати комплексно та системно. Але не відзначає можливість поєднання сукупності напрямків.

Т. О. Фролова [48] виділяє такі аспекти розуміння стратегії: часові рамки, власність, філософію, масштаб, метод, втілення, процес та зміст. Автор вказує на те, що ці концепції не можна вважати такими, що виключають одна одну, вони взаємодоповнюються. На думку автора, дана точка зору є раціональною та вважаємо дане зауваження – доцільним. У даній класифікації виділені із загальної сукупності аспекти сутності поняття та її характеристики, але відсутнє їх обґрунтування.

Ю. М. Краснокутська [53] пропонує власну систему поглядів, що, на думку автора є більш доречною. Вона виділяє такі групи: система заходів, модель дій, набір правил для прийняття управлінських рішень, принципи ведення бізнесу, довгостроковий план, причинно-наслідковий ланцюг цілей.

Таким чином, у теорії стратегічного управління не було чітко відпрацьовано механізм єдиної системи або сукупності поглядів.

Тому, поняття стратегії не може бути чітко сформульоване лише на основі сутнісної характеристики та мати одне значення. Через різнопланову направленість поняття та його суб'єктивну залежність, пропонується дослідити способи та результати від її впровадження.

Вчені найчастіше використовують такі поняття, як: інструмент, спосіб і засіб досягнення, щоб визначити, за рахунок чого будуть досягнуті стратегічні цілі. У академічному тлумачному словнику української мови [54] наведені наступні визначення: «інструмент – знаряддя для праці»; «засіб – прийом, якась спеціальна дія, що дає можливість здійснити що-небудь, досягти чогось»; «спосіб – певна дія, прийом або система прийомів, яка дає можливість зробити, здійснити що-небудь, досягти чогось».

А. Армстронг зазначає, що «стратегія – це констатація наміру, який визначає засоби для досягнення цілей...» [55]; у Д. Хассі – сукупність засобів, за допомогою яких організація наближується до досягнення своїх довгострокових цілей [11]; Р. М. Грант стверджує, що це «планування засобів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей» [51]. Дж. Траут та С. Ривкін, взагалі пишуть, що «стратегія концентрується на проходженні шляху, а не на його кінцевому пункті... спочатку визначається те, що необхідно досягти, а потім ми шукаємо засоби і шляхи отримання необхідного результату» [56].

Таким чином, дослідники обмежуються більш загальними поняттями,

визначаючи лише напрям стратегії підприємства, не розкриваючи її сутності, структури та змісту.

О. М. Кукушкін у роботі [35] зробив спробу встановити структуру сутності поняття, розділивши її на три елементи: 1) базове поняття або дію, 2) інструменти реалізації, 3) результат реалізації. В дослідженні добре опрацьовані базове поняття та результат. А такий елемент структури, як інструменти реалізації, чітко не виділений, переважно надається лише характеристика процесу, тобто, яким чином підприємство може досягти бажаної мети.

Грунтуючись на сучасній науковій літературі, сформовано систему поглядів на способи досягнення стратегії (рис. 1.2).

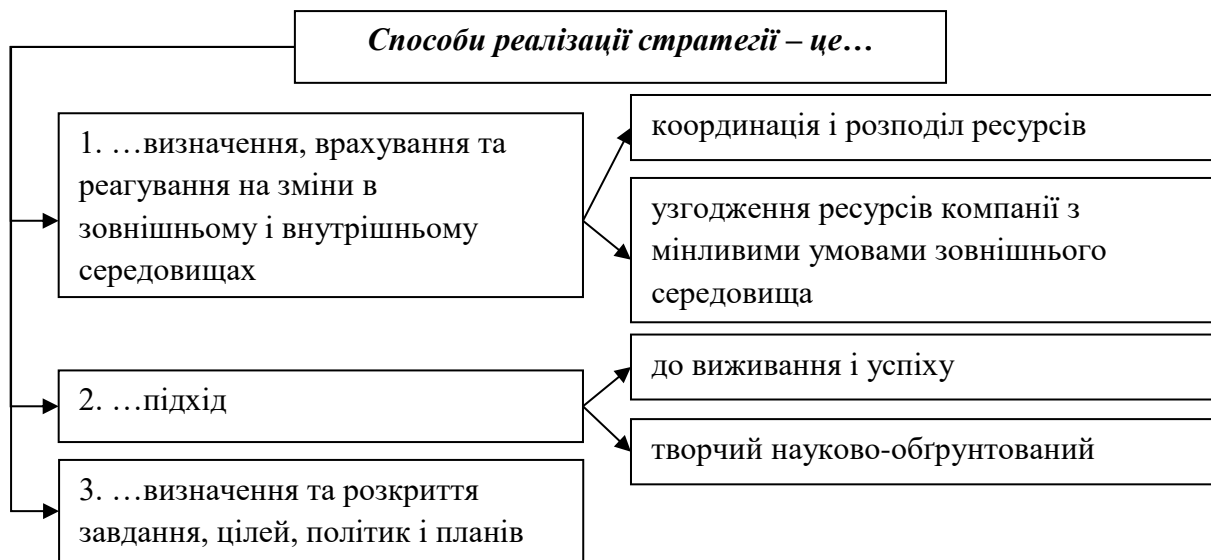


Рис. 1.2. Система поглядів на способи реалізації стратегії\*

*Примітка.\* Побудовано автором на основі [1, 7, 13, 15, 29, 34-36, 38, 41, 42, 45-49, 53, 55, 57, 58]*

Для повного охоплення всіх аспектів та особливостей стратегічного планування, пропонується вважати їх рівноправними та взаємодоповнюючими.

Найбільш узагальненим та розповсюдженим є твердження про те, що стратегія досягається шляхом визначення, врахування та швидкого реагування на зміни у внутрішньому (обсяг виробництва, ефективний розподіл ресурсного потенціалу, науково-технічний потенціал фірми, виробничо-збутові можливості) та зовнішньому (взаємовідносини з партнерами і конкурентами, задоволення різних і мінливих потреб покупців) середовищах. Таку точку зору розділяє значна кількість зарубіжних [34, 38, 41, 55] та вітчизняних [15, 42, 45, 53, 57, 58] вчених.

Підкреслюють важливість координації та розподілу ресурсів

Б. Карлоф [7], В. В. Пастухова [13], О. М. Кукушкін [35], М. І. Голвінов, О. І. Литвинов [46], Т. О. Фролова [48], О. Дунаєв [49], Ю. М. Краснокутська [53], М. Армстронг [55], Д. А. Ломоносов [57]. Також до даної групи слід віднести погляди науковців О. Л. Трухан [29], Дж. Джонсон і К. Скоулз [47], що акцентують увагу безпосередньо на необхідності узгодження ресурсів компанії з мінливими умовами зовнішнього середовища.

До способу досягнення стратегії також віднесено категорію «підхід», у Р. Румельта [38] – це підхід до виживання та успіху, у Н. М. Тошиної [36] виступає як творчий науково-обґрунтований підхід.

Третя група авторів: Г. Мінцберг, Дж. Б. Куїнн, С. Гошал [6], О. М. Кукушкін [35], М. І. Голвінов, О. І. Литвинов [46] відзначають, що реалізація стратегії здійснюється на основі визначення та розкриття завдань, цілей, політик і планів підприємства.

Таким чином, опрацьовані підходи до способів реалізації стратегії були згруповані та розподілені на три основні групи: 1) визначення, врахування та реагування на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах; 2) підхід; 3) визначення та розкриття завдання, цілей, політик і планів.

Останнім сутнісним аспектом поняття «стратегія» є її результат. Пропонується систематизація поглядів науковців, направлена безпосередньо на результат стратегії (рис. 1.3).

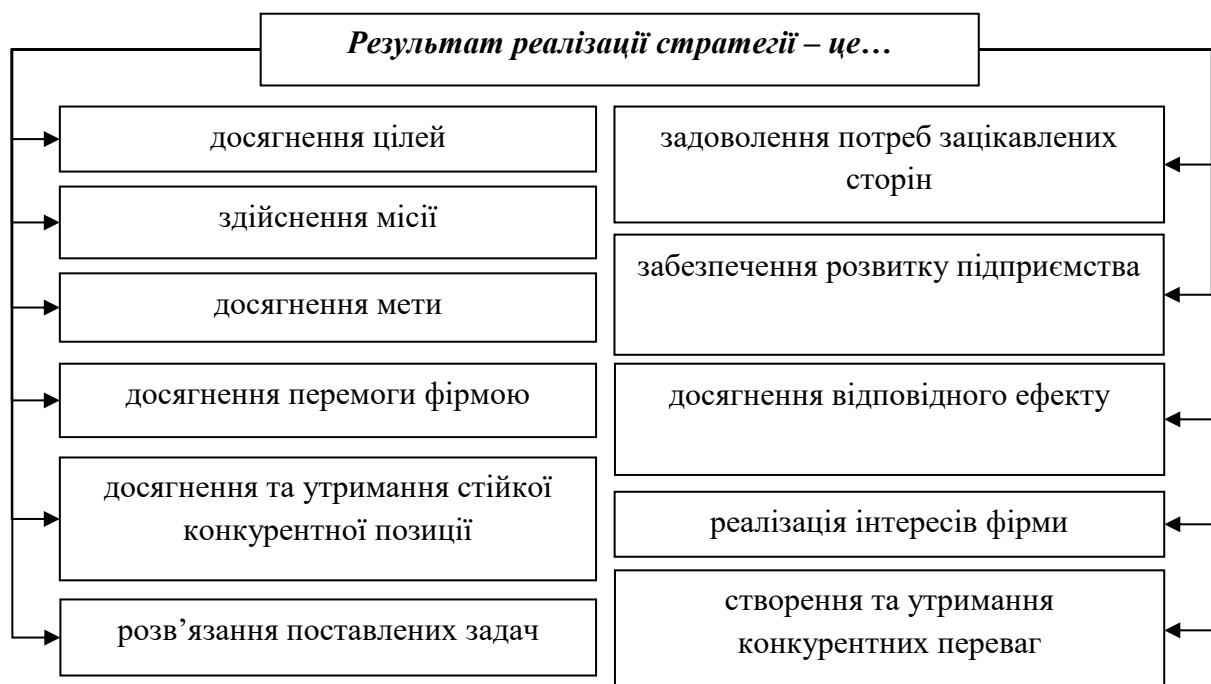


Рис. 1.3. Результат реалізації стратегії підприємства

Примітка.\* Побудовано автором на основі [2, 7, 9-11, 30, 31, 33, 34, 36, 45, 49-51, 53, 55, 57]

Беззаперечно більшість науковців [2, 7, 9 - 11, 30, 31, 33, 34, 36, 45, 49-51, 53, 55, 57] вважають результатом розробки та реалізації стратегії – досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства. Дане твердження є дуже влучним, так як цілі визначаються для кожного підприємства індивідуально з урахуванням його місії, мети, перспектив, стану та позиції.

Можна також відмітити, що здійснення місії, реалізація інтересів фірми, досягнення відповідного ефекту та мети є узагальнюючими твердженнями, так як, включаючи велику кількість факторів, є індивідуальними та орієнтованими на отримання будь-якого бажаного результату.

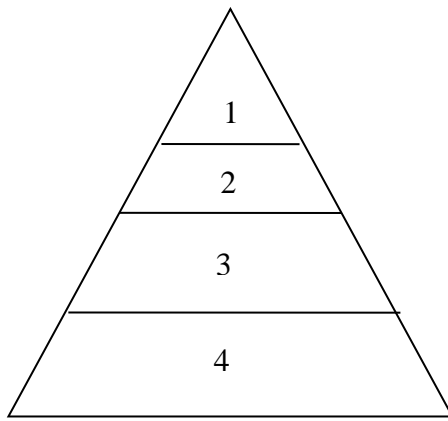
Інші зазначені твердження, на нашу думку, не є узагальненим результатом стратегії, так як розв'язання поставлених задач – це поточна робота підприємства або спосіб досягнення стратегії; утримання на ринку, для деяких підприємств, вже є перемогою, саме тому досягнення перемоги фірмою є суб'єктивним поняттям; досягнення та утримання стійкої конкурентної позиції чи створення та утримання конкурентних переваг може бути пріоритетним напрямком, але при цьому необхідне врахування потенціалу та можливостей підприємства при несприятливих зовнішніх умовах; задоволення потреб зацікавлених сторін – не може виступати в якості головної мети стратегічного управління фірми; недоцільно також вважати пріоритетним напрямком забезпечення розвитку підприємства при несприятливих зовнішніх та внутрішніх умовах.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна визначити *стратегію як генеральний напрям на досягнення визначених стратегічних цілей, що складається з сукупності планів, правил, концепцій, рішень та дій, розробленого на основі творчого науково-обґрунтованого підходу до «виживання» та успіху в сучасних умовах, чітко сформульованих завданнях, цілях та політиці для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на основі взаємодії із зовнішнім оточенням та використанням всіх можливостей підприємства.*

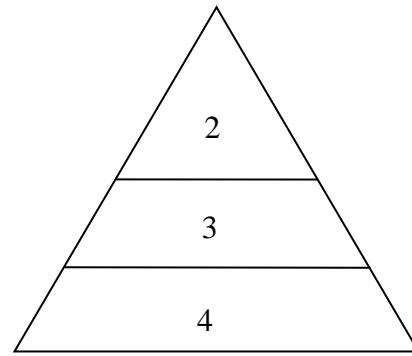
Суттєвою особливістю побудови стратегії підприємства, що визначає її як багаторівневу структуру, є ієрархія організаційної побудови підприємства, яка зорієнтована на досягнення окреслених цілей.

Зарубіжні та вітчизняні науковці мають схожі погляди щодо ієрархічної побудови стратегічного управління підприємств.

А. А. Томпсон та Дж. Стрікленд запропонували піраміду розробки стратегій для однопрофільної (бізнес-стратегії, функціональні та операційні стратегії) та диверсифікованої (корпоративна, бізнес-стратегії, функціональні та операційні стратегії) компаній (рис. 1.4) [59].



Диверсифікована компанія



Однопрофільна компанія

1 – корпоративна стратегія, 2 – бізнес-стратегії, 3 – функціональні стратегії, 4 – операційні стратегії

Рис. 1.4. Піраміда розробки стратегії за А. Томпсоном та Дж. Стріклендом\*  
Примітка.\* Джерело [59]

П. Г. Клівець за рівнем управління виділяє корпоративну (портфельну), ділову (бізнес-стратегію), функціональну (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційну (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії [60].

С. Б. Довбня та співавтори [61] загострюють увагу на об'єкті, до якого розробляється певний ієрархічний рівень: так, корпоративна стратегія відноситься до всього підприємства; конкурентні – до окремої сфери діяльності чи бізнес-напрямку; функціональні стратегії – для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) підприємства; операційні – для визначення принципів управління певними процесами.

Ієрархічну систему стратегічного управління, запропоновану А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом [59], підтримує значна кількість зарубіжних та вітчизняних вчених [7, 50, 51, 59-71].

Суперечності у поглядах в ієрархії стратегій виникають лише на так званому «діловому» – «бізнес» – «конкурентному» рівні (рис. 1.5).

С. Б. Довбня, А. О. Найдовська та М. М. Хитько наводять наступне визначення: «Ділова (конкурентна) стратегія (бізнес-стратегія) відображає, як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламувати і т. ін. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції» [61].

Але чи всі наведені поняття: «ділова стратегія», «конкурентна стратегія», «бізнес-стратегія» та «стратегія конкуренції» є синонімами? Для визначення їх спорідненості та тотожності пропонується сформулювати узагальнені визначення та провести порівняння.



Рис. 1.5. Суперечності поглядів в ієрархії стратегій підприємства\*  
Примітка.\* Побудовано автором на основі [59-61]

А. А. Томпсон та Дж. Стрікленд [59] вважають, що конкурентна стратегія за масштабом більш вузька, аніж ділова. Так, ділова стратегія відповідає за проведення конкурентної боротьби, відображає функціональні стратегії, наміри керівництва за різних умов в галузі, вирішення стратегічних проблем. В той час, як плани щодо ведення конкурентної боротьби та задоволення споживачів, надання їм додаткових цінностей є прерогативою конкурентної стратегії.

Поняття бізнес-стратегія та ділова стратегія вживаються науковцями одночасно, без будь-якого їх розмежування, тому ці визначення є безпосередніми синонімами та їх тлумачення наведено в табл. 1.1.

Майже всі трактування даного поняття вказують на управління на рівні підрозділу або ж окремою сферою діяльності.

Лише Б. Карлоф [7] наводить визначення, яке можливо застосувати як до бізнес-стратегії, так і до конкурентної, або ж навіть загальної (корпоративної). Слід також відмітити, що за головну ціль він визнає досягнення високої рентабельності підприємством, що за сучасних ринкових умов господарювання, є не оптимальним варіантом політики підприємства.

Узагальнюючи, ділова або бізнес-стратегія – це тип управління окремим господарським підрозділом компанії, метою якого є забезпечення довготривалих конкурентних переваг.

Необхідно відмітити, що П. Г. Клівець виокремлює конкурентні стратегії не як рівень управління, а як позицію в галузі, ринковому сегменті [60].

Таблиця 1.1

**Визначення терміну «ділова (бізнес) стратегія» підприємства  
вітчизняними та зарубіжними науковцями\***

| Автор  | Визначення  |
|--|---|
| Б. Карлоф [7].   | ... являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. Ціль стратегії полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, котрі забезпечать компанії високу рентабельність  |
| А. А. Томпсон,<br>Дж. Стрікленд [8]  | ... комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної та довготривалої конкурентної позиції підрозділу. Це розроблений менеджментом план управління одним підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності.  |
| Н. Г. Клівець [60]   | ... розробляють на рівні господарського підрозділу для забезпечення його довгострокових конкурентних переваг. Здебільшого вона втілюється в бізнес-планах і визначає зміст і методи роботи підприємства на конкретному товарному ринку: кому і за якими цінами воно продаватиме продукцію, як її рекламуватиме, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі тощо.   |
| Ю. В. Соболев,<br>В. Л. Дикань,<br>О. Г. Дайнека,<br>П. О. Позднякова [64] | ... стратегія забезпечення довготривалих конкурентних переваг господарчого підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку, кому саме і по яким цінам буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде досягати перемоги в конкурентній боротьбі та ін.   |
| Б. М. Мізюк [65]   | ... тип управління окремою сферою діяльності компанії. Включає ряд підходів і напрямів, розроблюваним керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.  |
| В. Д. Немцов,<br>Л. Є. Довгань [72]  | ... план управління окремою сферою діяльності компанії. Складається з ряду підходів і напрямів, розроблюваних керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності; концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завойовувати сильні довгострокові конкурентні позиції. |

*Примітка.\* Сформовано автором на основі наукових досліджень*

Правильне трактування поняття «конкурентна стратегія підприємства» є основою для її ефективно розробки та впровадження, іншими словами – це запорука плідної роботи підприємства в сучасних швидкозмінних та складних умовах функціонування.

Визначення поняття «конкурентна стратегія» науковцями наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Визначення терміну «конкурентна стратегія» підприємства  
вітчизняними та зарубіжними науковцями\***

| Автор  | Визначення  |
|--|---|
| 1  | 2   |
| І. Б. Яців [18]                                    | ... комплекс заходів, спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг.   |
| Ю. Г. Ковальська [32]                              | ... це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.  |
| Ю. І. Кулиняк [42]                                 | ... це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил.   |
| П. С. Смоленюк [58]                                | ... це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.  |
| І. О. Ступак [45]                                  | ... це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.  |
| М. Портер [73]                                     | ... направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.  |
| Г. Хемел,<br>С. Прахалад [74]                      | ... полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.  |
| В. О. Василенко,<br>Т. І. Ткаченко [75]            | ... формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.  |
| В. І. Аранчій,<br>С. П. Зоря,<br>А. О. Лантух [76] | ... це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінні підприємства нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності. |
| І. В. Булах [77]                                   | ... це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому.   |
| Х. З. Махмудов [78]                                | ... це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу.   |



## Продовження таблиці 1.2

| Автор               | Визначення   |
|---------------------|--|
| 1                   | 2  |
| О. Г. Нефедова [79] | ... це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення. |

*Примітка.\* Сформовано автором на основі наукових досліджень*

Якщо М. Портер [73] робить акцент у понятті «конкурентна стратегія» саме на позицію підприємства, Г. Хемел, С. Прахалад [74] – на швидкість створення конкурентних переваг, то сучасні науковці у дане визначення включають більше змістовних елементів: 1) конкурентну позицію, 2) конкурентну перевагу, 3) конкурентоспроможність, 4) досягнення стратегічних цілей. Наведені вище визначення містять в собі один або декілька аспектів даного поняття.

Якщо узагальнити вище наведені визначення поняття, то маємо, що конкурентна стратегія – це довгостроковий [79] комплекс взаємопов'язаних заходів [18, 32, 58, 76, 78], направлений на забезпечення стійких конкурентних переваг [18, 32, 42, 45, 58, 74, 76, 77, 78], утримання вигідної міцної конкурентної позиції [42, 73, 76, 78] та забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності [76 - 79].

Але, дане узагальнене визначення не відображає деяких досить вагомих аспектів, що можуть зробити обрану стратегію ефективною, перш за все – це можливості підприємства та динамічність (гнучкість, адаптивність), далі – ситуація на ринку або ж зовнішні фактори впливу та місце конкурентної стратегії в ієрархії стратегій.

Таким чином, автором пропонується наступне тлумачення *конкурентної стратегії* – це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємства та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил.

В даній роботі автор під конкурентоспроможністю розуміє здатність досягати найкращих результатів у будь-якій діяльності, властивість об'єкта краще за інших, представлених на ринку об'єктів задовольняти конкретні потреби. Конкурентна перевага – це ті характеристики, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми конкурентами або ж рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів.

Конкурентна позиція – це положення, яке підприємство займає в галузі, по відношенню до інших підприємств.

Слід відмітити, що певні науковці [60, 64] з поняттям «ділова або бізнес-стратегія» вживають поняття «стратегія конкуренції», але це різні поняття.

Жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами за всіма комерційними характеристиками товару і засобам його просування на ринку. Необхідний вибір пріоритетів і вироблення стратегії, що в найбільшій мірі відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і оптимально використовує сильні сторони діяльності підприємства. Стратегія конкуренції повинна бути направлена на забезпечення переваг над конкурентами в довготривалій перспективі, що оцінюється в 3-5 років [80].

Конкурентна стратегія формує конкурентну перевагу, яка в той же час дає можливість підприємству конкурувати, отримувати перемоги в даній боротьбі за завоювання та збереження пріоритетних позицій на ринку. Стратегія конкуренції – є вузькою категорією, яка визначає лише основні засоби досягнення цієї конкурентної переваги [76].

Стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованими на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [81].

Таким чином, автор наголошує на необхідності виокремлення поняття «стратегія конкуренції» і погоджується з визначенням, що стратегія конкуренції є вузькою категорією, яка визначає лише основні засоби досягнення конкурентної переваги [76].

Отже, лише поняття «ділова» та «бізнес-стратегія» є тотожними, так як визначають поведінку компанії на певному ринку або ж бізнесовому рівні, а поняття «ділова (бізнес)», «конкурентна» стратегія та «стратегія конкуренції» мають різне змістовне наповнення.

Таким чином, пропонується наступна ієрархічна структура стратегій підприємств (рис. 1.6).

Бізнес (ділову) стратегію доцільно виокремлювати як рівень стратегічного управління, що ґрунтується на конкурентних стратегіях (комплексі заходів для досягнення конкурентних переваг), що в свою чергу спираються на стратегії конкуренції (засоби досягнення конкурентних переваг).

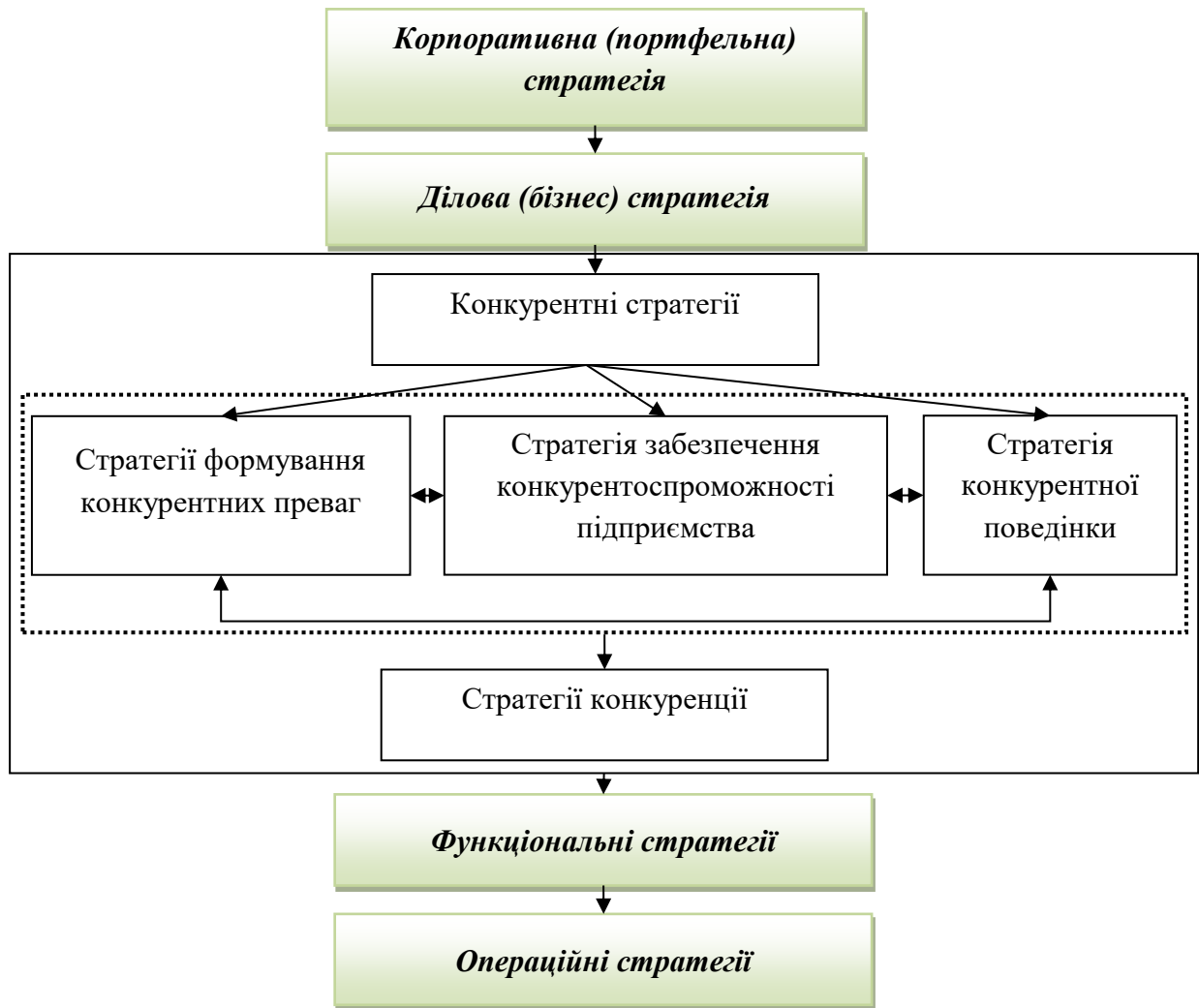


Рис. 1.6. Ієрархічна структура стратегій підприємств\*  
Примітка.\* Сформовано автором

У теорії стратегічного менеджменту досліджується та використовується на практиці велика кількість різних стратегій. Практично безмежна величина можливих стратегічних цілей та багатоваріантність умов та засобів їх досягнення, відсутність чітких класифікаційних ознак та різне їх трактування науковцями ускладнює вибір базової стратегії для підприємства. Навіть якщо стратегія було обрана вірно, чітко сформульована та детально описана, вона потребує постійного контролю на кожному її етапі та оперативних дій у разі змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства, що дозволить використати наявні можливості та уникнути або мінімізувати загрози. В рамках даного питання виникає необхідність удосконалення існуючих стратегій, їх модифікації, видозміни та відповідності реальному стану речей. Тому, розробка нових стратегічних рішень і альтернатив – процес безперервний і є обов’язковою умовою для ефективного функціонування підприємств.

З розвитком стратегічного управління існуючі класифікації стратегій постійно зазнають змін, саме тому досі не існує єдиної загальноприйнятої класифікаційної системи.

Як зазначає В. В. Пастухова [13], досить поширеною у класифікації стратегій є ознака «рівень прийняття рішень». Але відсутня єдність поглядів вчених на виділені типи стратегій, що обумовлює різне тлумачення їх суті і змісту. Прихильники іншого підходу до класифікацій стратегій підприємств, ґрунтуючись на багатоаспектності стратегій, без використання будь-яких класифікаційних ознак, подають перелік певних стратегій підприємств. Такий підхід не завжди забезпечує чіткість і взаємопов'язаність системи використовуваних стратегій.

Підхід, заснований на використанні множини ознак класифікації щодо виявлення типів стратегій, ускладнює упорядкованість стратегій, призводить до тавтології змісту деяких з них.

Провівши аналіз наукових джерел [8, 9, 13, 29-34], виявлено велику кількість класифікаційних ознак стратегії, але було виокремлено найбільш розповсюджені:

- ієрархія в системі управління;
- характер конкурентних переваг;
- стадія «життєвого циклу»;
- характер конкурентної позиції на ринку;
- характер поведінки на ринку.

Рівень прийняття рішень або ієрархія в системі стратегічного управління є досить поширеною ознакою, що знайшла найбільшої підтримки серед науковців.

Як вже відзначалось раніше, були виділені наступні рівні стратегічного управління: корпоративний (портфельний), діловий (бізнес), функціональний та операційний.

Тому, розглянемо інші ключові ознаки класифікаційної системи стратегії: характер конкурентних переваг, стадію життєвого циклу, характер конкурентної позиції та характер поведінки (дій).

М. Е. Портер виділяє три потенційно успішних базових стратегічних підходи, що залежать від конкурентної переваги та сфери конкуренції (цільового ринку) [5]: 1) абсолютне лідерство за витратами; 2) диференціація; 3) фокусування. А. А. Томпсон та Дж. Стрікленд доповнюють класифікацію М. Е. Портера, пропонують її модифіковану систему та виокремлюють п'ять видів стратегій конкуренції [8]:

- 1) стратегія лідерства за витратами;
- 2) стратегія широкої диференціації;

- 3) стратегія оптимальних витрат;
- 4) сфокусована (нішева) стратегія на базі низьких витрат;
- 5) сфокусована (нішева) стратегія на базі диференціації продукції.

Ж.-Ж. Ламбен виходить з конкурентних переваг, яких можуть досягти підприємства, та поділяє їх на зовнішні та внутрішні [74].

Переважає більшість авторів [8, 13, 16, 50, 51, 61, 63, 82-88] підтримує точку зору М. Е. Портера [5], стверджуючи, що конкурентні переваги досягаються за рахунок цінового лідерства, диференціації чи фокусування.

Так, цінове лідерство досягається за допомогою мінімізації виробничих витрат, а О. М. Тридід [16], В. А. Павлова, Р. В. Губарев [84] роблять наголос на їх економії. Стратегія диференціації не викликає жодних сумнівів та одночасно підтримується всіма науковцями. Щодо сфокусованої стратегії, А. А. Томпсон та Дж. Стрікленд [8] розділяють її на сфокусовану на базі низьких витрат та на основі диференціації продукції, а Л. М. Романюк [63], навпаки, – зводить до єдиної групи – сфокусованої стратегії на базі низьких витрат та диференціації.

В аспекті стадій життєвого циклу наявна розбіжність поглядів щодо його об'єкту. Деякі автори наголошують на галузі, в якій діє підприємство, ринку, безпосередньо суб'єкті господарювання, окремому напрямку діяльності чи товарі; інші – абстрагуються від цього та акцентують увагу лише безпосередньо на стадіях життєвого циклу, не уточнюючи об'єкт.

Б. Карлоф життєвий цикл продукції розділяє на п'ять етапів: 1) впровадження; 2) початковий ріст; 3) подальше зростання; 4) зрілість; 5) спад [7].

О. І. Ковтун виділяє наступні стадії життєвого циклу бізнесу: зростання, стабілізацію (утримання), скорочення, ліквідацію [14].

На основі джерел [7, 9, 14, 16, 72, 82, 84, 89] було узагальнено та розроблено наступну систему стадій життєвого циклу (рис. 1.7).

Таким чином, об'єкт управління проходить наступні стадії життєвого циклу: зародження або впровадження, далі настає фаза зростання, після – слідує зрілість (стабілізація) та настає спад. В даному випадку підприємства мають два шляхи вирішення проблеми – ліквідація або реструктуризація проекту. У другому випадку, найбільш бажаним результатом є повернення до стадії зростання, чи оптимальним, на думку автора, – стадія зрілості, у випадку неефективної реструктуризації перед підприємством постає питання щодо його ліквідації.

Конкурентна позиція на ринку у Ф. Котлера визначається залежно від ролі, яку вона виконує на цільовому ринку, – лідера, претендента на лідерство, послідовника або нішера [87]. А. О. Длігач доповнює класифікацію Ф. Котлера,

виходячи з частки ринку, вказує на наявність і можливість ефективного застосування ще двох варіантів конкурентної поведінки – стратегія «домінатора» та стратегія «загарбника» [90].

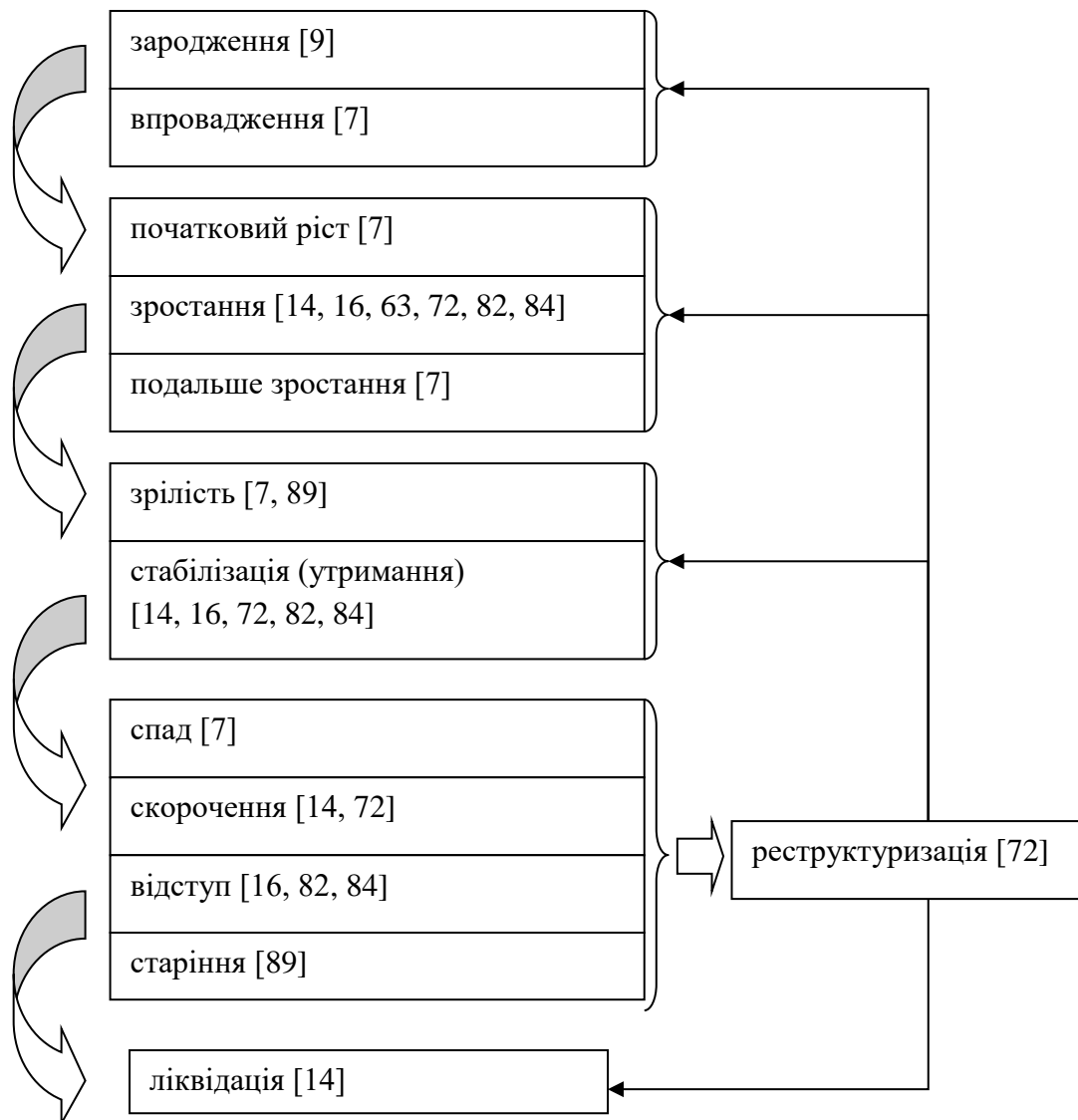


Рис. 1.7. Структурно-логічний взаємозв'язок стадій життєвого циклу об'єкта стратегічного управління\*

*Примітка.* \* Сформовано автором

Ґрунтуючись на джерелах [16, 50, 62, 72, 83, 84, 87, 90], виокремлено наступні позиції підприємств в конкурентному середовищі: лідер, претендент на лідерство (челенджер), послідовник та нішер.

За характером дій підприємств на ринку Е. Райс та Дж. Траут виділяють наступні стратегії [91]: оборонний тип війни – для лідерів; наступальна – для претендента на лідерство; фалангова – для підприємства з невеликою часткою ринку; партизанська – для нішерів. Т. М. Борисова [83] підтримує

дану точку зору лише частково, вона виділяє оборонну та наступальну стратегії. Ж.-Ж. Ламбен [92] конкурентну поведінку підприємств поділяє на: незалежну, кооперативну, адаптивну, випереджальну та агресивну стратегії. Ю. Д. Морозов, І. В. Тараненко [50] виділяють одразу два напрямки у характері дій підприємства: 1) тип конкурентної поведінки (реакція на умови зовнішнього оточення): конфронтаційна, коопераційна, адаптивна та креативна; 2) характер дій (ступінь агресивності в конкурентній боротьбі): наступальна, наступально-захисна, захисна, відхід від зіткнення (нейтралізація атаки конкурента). В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань [72] та В. А. Зінченко [82] акцентують увагу лише на двох типах конкурентної поведінки – це активна (наступальна) та пасивна (захисна).

Автор підтримує точку зору В. Д. Немцова, Л. Є. Довгань [72], В. А. Зінченко [82] та доповнює виокремленні напрямки – комбінованою або ж наступально-захисною стратегією. Вважається, що в даному аспекті захисна, наступальна та наступально-захисна стратегії можуть в повній мірі охопити всі зазначені типи конкурентної поведінки підприємств та їх бачення різними науковцями.

Провівши аналіз пріоритетних ознак стратегій, пропонуємо наступну систему їх класифікацій (рис. 1.8).

На основі проведеного аналізу фахової наукової літератури було виявлено розбіжність поглядів науковців щодо базових теоретичних засад стратегічного менеджменту.

Насамперед, проблема класифікації стратегій знайшла своє відображення у значній кількості зарубіжних та вітчизняних вчених, але дане питання розкрито не в повній мірі, можливе виокремлення одного фактора або взаємозв'язок декількох [88, 89], зведення можливих ознак до табличного виду з відповідними варіантами стратегій [7, 50], наведення переліку ключових, на думку науковців, ознак [16, 72] чи побудова розгалуженої системи класифікації, в якій не відображено взаємозв'язок категорій [13]. Було виокремлено існуючі класифікаційні ознаки стратегії, в залежності від пріоритетності даних категорій серед науковців: ієрархія в системі управління, характер конкурентних переваг, стадія «життєвого циклу», характер конкурентної позиції та характер поведінки на ринку. В свою чергу, до наведених вище ознак були додані їх варіації або альтернативи можливих чи наявних характеристик стану об'єкта управління. Так як першочерговим серед них є ієрархія в системі управління, то класифікаційну систему було побудовано, ґрунтуючись саме на даній ознаці.

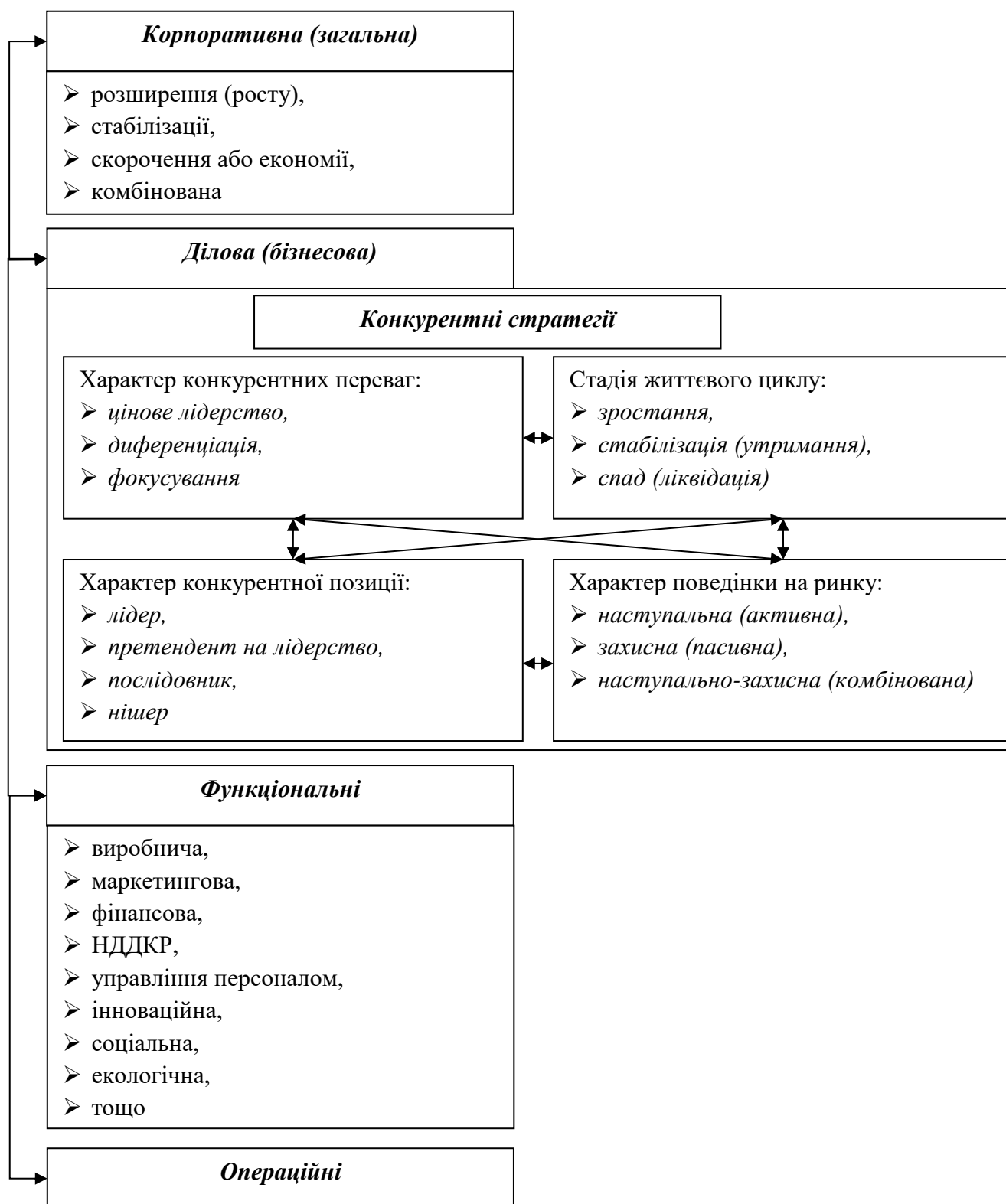


Рис. 1.8. Система класифікацій стратегій підприємств\*

Примітка.\* Побудовано автором

Наведена система класифікації стратегій охоплює чотири рівні управління: корпоративний, діловий, функціональний, операційний. Також визначені інші ключові ознаки (характер конкурентних переваг, стадія життєвого циклу,



характер конкурентної позиції та характер поведінки на ринку) та наведений їх взаємозв'язок. Вони прямо впливають один на одного, тобто мають двохсторонні взаємозв'язки, окрім єдиного напрямку. Так, стадії життєвого циклу об'єкту управління не мають прямого впливу на характер конкурентних переваг, а діють опосередковано через характер поведінки на ринку та конкурентну позицію. Ключові ознаки конкурентного рівня управління в загальному вигляді характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, саме ґрунтуючись на них, побудовані найбільш розповсюджені методи добору стратегії.

Таким чином, побудована класифікаційна система є досить розгалуженою, відображає пріоритетні ознаки та їх взаємозв'язок, враховує переваги існуючих систем, дозволяє уникнути протиріччя між ознаками.

## **1.2 Дослідження теоретико-методичних аспектів формування конкурентних стратегій**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкуренції на ринку, швидкими темпами змін у зовнішньому середовищі, інформатизацією суспільства, факторами глобалізації та кризовими явищами. За цих умов значно підвищується роль стратегічного управління підприємством. У зв'язку з цим постають питання щодо удосконалення методології процесу розробки стратегії, на різних рівнях управління.

Стратегічне управління – це діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства [13].

Б. М. Мізюк [65] висвітлює процес стратегічного управління відповідно до класичних уявлень, модель стратегічного процесу розробки і реалізації стратегії включає наступні елементи: місію, цілі, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізацію стратегії, управління і планування, реалізацію і контроль виконання стратегічного плану, оцінку стратегії.

Л. Л. Гевлич [20] процес стратегічного управління підприємством висвітлює у послідовності: стратегічні цілі підприємства – ретроспективний аналіз діяльності підприємства та стану зовнішнього середовища – стратегічний аналіз діяльності підприємства – стратегічне прогнозування – аналіз отриманих варіантів прогнозу – стратегічне планування – розробка стратегії діяльності

підприємства. Процес розробки стратегії розглядає з позиції процесного підходу та виділяє три основні етапи розробки стратегії: стратегічний аналіз, стратегічне прогнозування та стратегічне планування. Даний підхід дозволяє розглядати кожен етап у взаємозв'язку з іншими етапами.

Слід звернути увагу, на те, що деякі автори не розмежовують процеси різних рівнів. Так, стратегічне управління ототожнене з процесами формування та реалізації стратегії [65], але ж стратегічне управління включає в себе набагато більше категорій, а формування та реалізація стратегії є лише його етапами. В. В. Пастухова також звертає увагу на ототожнення понять – процесу розробки стратегії з процесом стратегічного управління. Адже, по суті, процес розробки стратегії обмежений діями щодо генерування стратегічних альтернатив, вибору стратегій та формування стратегічних заходів щодо обраної стратегії. Слід враховувати, що стратегія розробляється на підставі визначених цільових орієнтирів, виявлених конкурентних переваг та можливостей і загроз у зовнішньому середовищі [7]. Вона виокремлює чотири блоки в моделі стратегічного управління підприємством: 1) блок визначення цільових орієнтирів; 2) аналітичний блок; 3) блок розробки стратегії; 4) блок реалізації стратегії. Блок розробки стратегії включає: генерування стратегічних альтернатив, вибір стратегії та формування стратегічного плану [13].

Т. В. Омеляненко [19] пропонує наступну методологію формування стратегії: визначення місії підприємства з урахуванням аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища; установлення стратегічних цілей; формування корпоративної стратегії; установлення бізнес-цілей і розроблення бізнес-стратегії; формування системи цілей щодо функціональних напрямків діяльності; розроблення планів упровадження стратегій (політики, бюджетів, проектів, програм, графіків тощо); формування механізмів контролю реалізації стратегій.

О. М. Таряник [93] обґрунтовує та пропонує модель формування стратегії підприємства на основі пріоритетів розвитку, що включає наступні блоки: 1) попередній аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства; 2) визначення цільової спрямованості підприємства; 3) стратегічні пріоритети розвитку підприємства; 4) формування стратегії розвитку на основі обраних пріоритетів; 5) складання структурної схеми необхідних стратегічних впливів у ключових сферах; 6) кінцеве формування стратегії (складання стратегічного плану дій у функціональних сферах, який передбачає строки реалізації, розмір і джерела фінансування програм).

К. А. Карачарова [94] представляє такі етапи формування моделі стратегії підприємств: 1) інтелектуальний етап (визначення цілей та завдань); 2) етап

діагностики (SWOT-аналіз, аналіз стратегічного потенціалу); 3) аналіз стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії); 4) реалізація стратегії (напрями та механізми реалізації стратегії); 5) контрольний етап (критерії оцінки ефективності).

Формування стратегії, на думку С. Б. Довбня та співавторів, є послідовною реалізацією ряду взаємозв'язаних етапів, укрупнено які можна представити як: 1) аналіз зовнішнього середовища, 2) планування напрямків розвитку, 3) формування стратегії, 4) здійснення стратегії. Кожен з цих етапів є системою дій, що складається з багатьох взаємозв'язаних елементів і може бути реалізований за допомогою різних методів [61].

В. М. Кобелєв та Ю. В. Захарченко [95] процес формування стратегії представляють у наступній послідовності: місія – цілі та задачі – внутрішня та зовнішня середовище підприємства – стратегічне планування – стратегічний вибір – реалізація та контроль.

За Н. В. Поповою та Н. М. Белєвцовою [96] розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. Відповідно до кожного рівня на стратегію і процес її розробки впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, при цьому, розробка стратегії здійснюється за трьома сферами діяльності підприємства: маркетинговій, фінансовій та організаційно-технічній. Алгоритм процесу розробки стратегії розвитку підприємства, у даній роботі, відображений як послідовність наступних етапів: формулювання місії підприємства; формування концепції розвитку; постановка стратегічних цілей; визначення стратегічних задач (маркетингових, фінансових, організаційно-технічних); процеси, пов'язані з деталізацією стратегічних задач; стратегічний аналіз; стратегія розвитку підприємства.

Загалом, процес розробки загальної стратегії підприємства включає наступні етапи: формування місії [19, 65, 95, 96], встановлення цілей [18, 19, 65, 93-96], проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ [18, 19, 61, 93-97], визначення стратегічних альтернатив [61, 93, 94], формування стратегії [18, 61, 93], реалізація стратегії [61, 94, 95], контроль [94, 95], коригування [13, 95] та оцінка [94].

В загальному вигляді, на нашу думку, даний склад етапів формування стратегії є доречним, за виключенням реалізації стратегії, більш логічним було б виокремлювати його окремим наступним блоком; контроль, коригування та оцінка можуть бути присутні в даному процесі, лише як проміжні кроки, а не як окремі складові.

Грунтуючись на наведених вище методах та методологіях розробки стратегій, необхідно дослідити, за аналогією, процес формування конкурентних стратегій.

Конкурентна стратегія – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу [78].

Формування конкурентних стратегій підприємств, в першу чергу, повинно базуватися на стратегічному управлінні, адже вибір оптимальної стратегії має певні особливості, що, передусім, зумовлено рівнем управління. Визначення конкурентної стратегії для підприємства залежить від ситуації, в якій перебуває підприємство на конкретному етапі свого розвитку. Зокрема, це стосується того, як швидко керівництво може реагувати на зміни зовнішнього середовища, які сильні позиції підприємство має та який досвід застосування стратегічних рішень.

Основним завданням конкурентних стратегій підприємств є перетворення факторів та чинників конкурентоспроможності в їх конкурентні переваги [22]. Ефективно сформована конкурентна стратегія, відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає програми дій за всіма можливими функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству досягнення ринкового успіху та переваги над конкурентами [78].

І. Б. Яців [18] процес прийняття будь-якої конкурентної стратегії передбачає проходження певних етапів: постановка цілі; аналіз конкурентного середовища, конкурентного потенціалу, оцінка конкурентоспроможності підприємства; визначення конкурентних переваг, що забезпечують досягнення цілі; обґрунтування способів створення / збереження конкурентних переваг; розробка на базі конкурентної стратегії програми діяльності.

В. В. Писаренко та І. О. Терещенко [98] пропонують такі етапи формування конкурентної стратегії, при цьому наголошують на урахуванні специфіки галузі: аналітичний етап (аналіз галузі та перспективних ринків, аналіз конкурентного середовища, аналіз потенціалу підприємства), прогнозно-плановий етап (прогнозування розвитку галузі та перспективних ринків, прогнозування поведінки конкурентів, планування поведінки фірми), етап формування стратегії, реалізація сформованої стратегії, контроль за впровадженням стратегії. Дана система є замкнутою та послідовною.

Пропонується звести, для більшої наочності, всі етапи формування конкурентних стратегій до табличного вигляду (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Етапи формування конкурентних стратегій за вітчизняними сучасними науковцями\***

| Етапи  | Автор, джерело  |                        |  |  |                 |                    |                                    |                             |                    | ВСЬОГО | Рейтинг |                     |
|--|-----------------|------------------------|--|--|-----------------|--------------------|------------------------------------|-----------------------------|--------------------|--------|---------|---------------------|
|  | І. Б. Яців [18] | М.В. Желіховська [100] | В. В. Писаренко,<br>І. О. Терещенко [98] | А. І. Панов,<br>І. О. Коробейников [101] | С. Шпилик [102] | Я. В. Демків [103] | Т. В. Харчук,<br>Т. В. Хмель [104] | С. М. Кліменко та ін. [105] | О. С. Дуброва [99] |        |         | Г. О. Соколюк [106] |
| Визначення стратегічної мети, встановлення цілей та постановки завдань |                 |                        |  | +  |                 |                    | +                                  |                             |                    |        | 2       | 5                   |
| Постановка цілі  | +               |                        |  | +  |                 | +                  |                                    | +                           | +                  |        | 5       | 2                   |
| Оцінювання та аналіз зовнішнього середовища                            | +               |                        | +  | +  | +               | +                  | +                                  | +                           | +                  |        | 8       | 1                   |
| Дослідження внутрішнього середовища підприємства                       | +               |                        | +  | +  | +               | +                  | +                                  | +                           | +                  |        | 8       | 1                   |
| Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії                      |                 |                        |  | +  |                 | +                  | +                                  |                             |                    |        | 3       | 4                   |
| Формування стратегії   |                 |                        | +  |  | +               |                    |                                    |                             |                    |        | 2       |                     |
| Планування реалізації стратегії  |                 |                        |  | +  |                 |                    | +                                  | +                           | +                  |        | 4       | 3                   |
| Реалізація стратегічних рішень   |                 | +                      |  |  |                 |                    | +                                  | +                           | +                  |        | 4       | 3                   |
| Реалізація конкурентної стратегії підприємства                         |                 | +                      | +  |  |                 | +                  |                                    |                             |                    |        | 3       | 4                   |
| Оцінювання і корекція стратегії  |                 |                        |  |  |                 | +                  | +                                  | +                           | +                  | +      | 5       | 2                   |
| Контроль за впровадженням стратегії                                    |                 |                        | +  |  |                 |                    |                                    |                             |                    |        | 1       | 6                   |

*Примітка.\* Сформовано автором на основі наукових досліджень*

Так, найбільш часто вживаними є оцінювання та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ (по 8 згадувань), наступними – етапи постановки цілі та оцінювання і корекції стратегії (по 5 згадувань), далі – планування і реалізації стратегії, реалізація стратегічних рішень (по 4 згадування).

О. С. Дуброва об'єднує процес розробки та реалізації конкурентної стратегії, що складається з наступних етапів: встановлення цілей, аналіз

зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища підприємства, визначення мети і постановка завдань, аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії, планування реалізації, реалізація стратегічних рішень [99].

На думку автора, більш доцільно розглядати процеси формування та реалізації конкурентної стратегії окремо, так як не завжди ретельно сформована стратегія може бути реалізована під впливом різних факторів. Контроль за виконанням та оцінка одержаних результатів повинні бути присутні в процесі формування конкурентної стратегії, але не окремими етапами, а як проміжні кроки для підтвердження правильності обраного курсу та можливості його коригування.

У світлі швидкозмінних умов господарювання необхідний постійний моніторинг зовнішнього оточення підприємства для виявлення додаткових сприятливих можливостей у діяльності підприємства та розпізнання перших ознак ймовірних несприятливих чинників для створення механізму мінімізації або уникнення їх негативних наслідків. Тому, безперервний аналіз (моніторинг) зовнішнього середовища підприємства є необхідною умовою ефективного функціонування та являється базою для визначення та створення переваг, які могло б реалізувати підприємство. Співвідношення різних внутрішніх та зовнішніх можливостей виробничих структур формують систему варіації можливих дій, тобто стратегічні альтернативи. Процес вибору найбільш оптимального рішення для підприємства, на основі значної кількості вхідної інформації, що була оброблена та структурована, і є процесом формування стратегії.

Отже, доцільно процес формування конкурентної стратегії відобразити як сукупність послідовних та взаємопов'язаних блоків: цілевизначення, аналітичного, прогнозного та планового, що включають проміжний контроль, оцінку та можливість коригування (рис. 1.9). Дане твердження частково знаходить підтвердження у роботах Л. Л. Гевлич [20], Ю. Г. Ковальської [32], В. В. Огліх та С. П. Криворучко [97], В. В. Писаренко, І. О. Терещенко [98].

Блок цілевизначення формує цілі підприємства, що мають бути досягнуті в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії. Сформовані цілі повинні відповідати наступним вимогам: бути узгодженими з місією підприємства та загальнокорпоративними цілями, реальними, досяжними, мати часові рамки.

В аналітичному блоці повинні бути відображені вхідні потоки внутрішньої (характеризує фінансову, кадрову, матеріально-технічну складові та культуру підприємства) і зовнішньої (аналіз конкурентів, споживачів, постачальників, посередників, загального стану ринку, політична ситуація тощо) інформації та проведений ретроспективний аналіз.

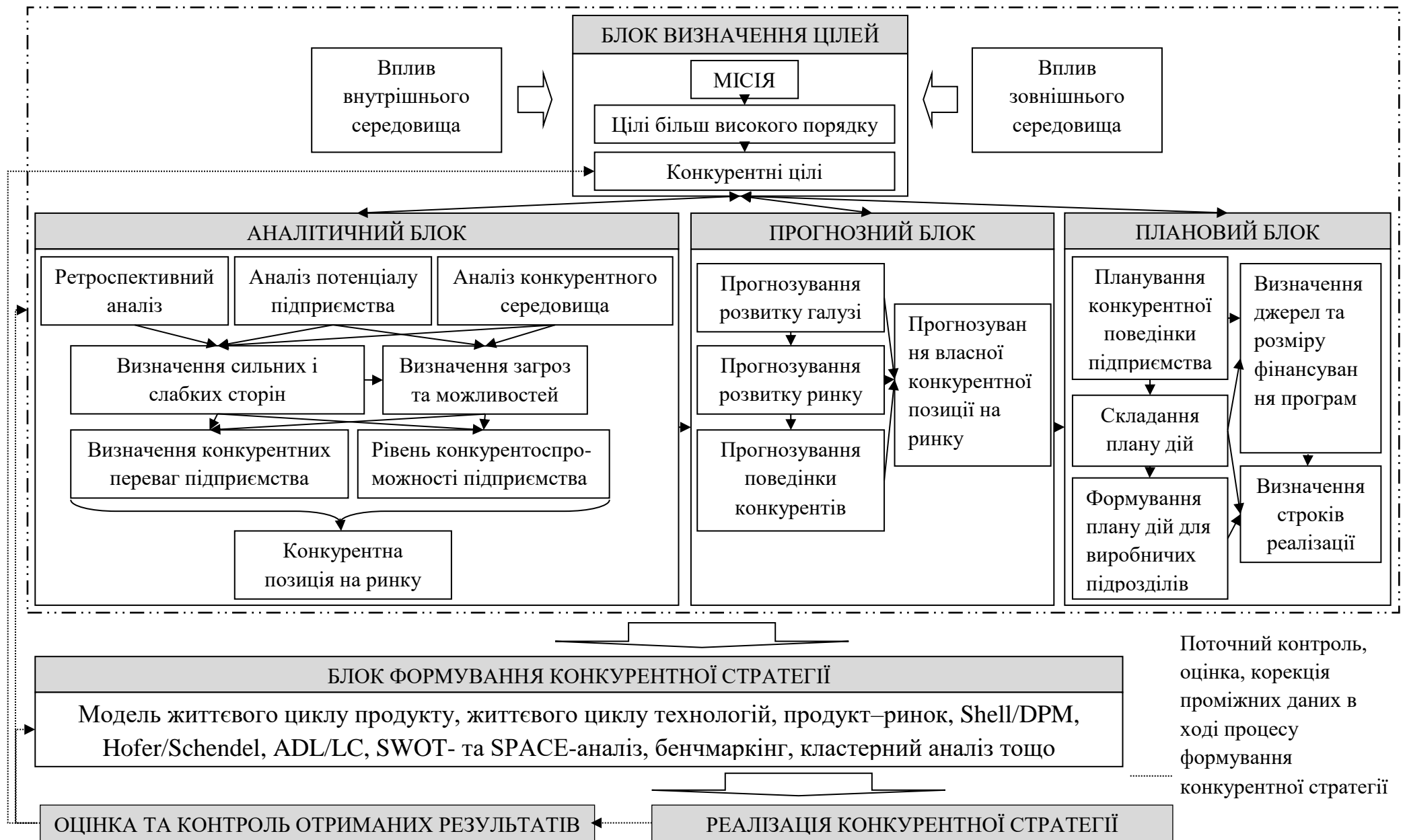


Рис. 1.9. Науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства\*

Примітка. \*Доповнено автором

У якості вихідної інформації – визначені конкурентні переваги, конкурентна позиція підприємства, що є основою для розробки конкурентної стратегії.

Прогнозний блок складається на основі даних, що були отримані на попередньому етапі. За допомогою економіко-математичного моделювання на даному етапі розробляються прогнози щодо майбутнього стану галузі, конкурентної позиції підприємства, конкурентів, їх поведінки, споживчих уподобань, власної бажаної конкурентної позиції тощо.

Плановий блок будується на основі прогнозів та визначає заходи і перелік дій підприємства щодо покращення своєї конкурентної позиції або підвищення ефективності діяльності; розробляється декомпозиція прийнятих планів, деталізуються заходи, складаються плани дій і доводяться до структурних підрозділів організації.

Проведений аналіз фахової наукової літератури за тематикою дослідження дозволив визначити особливості процесу формування конкурентної стратегії в аспекті стратегічного управління підприємством та визначити його зміст. Запропонована наступна послідовність процесу формування конкурентної стратегії: встановлення цілей, аналітичний, прогнозний та плановий блоки.

Формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, тобто всі елементи механізму повинні бути взаємопов'язаними та функціонально цілеспрямованими на досягнення поставленої мети. Важливим елементом системи формування є принципи формування конкурентної стратегії (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Принципи формування конкурентної стратегії

*Примітка. \*Узагальнено автором на основі [42, 60, 107-110]*



Механізм формування конкурентної стратегії – це сукупність системи елементів, що забезпечують добір інструментарію управління діяльністю підприємства та методів досягнення стратегічних цілей з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього впливів [107].

Враховання наведених принципів дозволить узгодити конкурентну стратегію з загальною діяльністю підприємства, враховуючи усі наявні ресурси та можливості, адаптувати поставлені конкурентні цілі.

Встановлення конкретних цілей конкурентної стратегії є досить складним завданням. Будь-яке комерційне підприємство зацікавлене у збільшенні своїх прибутків, але потрібно чітко розуміти, до яких негативних наслідків може привести таке управлінське рішення. Саме тому необхідне обдумане та зважене встановлення адекватних цілей діяльності будь-якого підприємства.

При встановленні цілей мають бути враховані такі основні їх характеристики [111]:

- конфліктність цілей: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої;
- компліментарність: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої;
- індиферентність: цілі не впливають одна на одну;
- ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим.

Так, сформовані цілі повинні відповідати наступним вимогам: бути узгодженими з місією підприємства та загальнокорпоративними цілями, реальними, досяжними, мати часові рамки та, по можливості, бути кількісно вимірювані.

Процес встановлення цілей пропонується відобразити як алгоритм (рис. 1.11).

Наведений алгоритм дозволяє стандартизувати творчу процедуру встановлення конкурентних цілей, в певній мірі, їх обмежити та співставити наявним можливостям.

Цілі формуються під впливом великої кількості факторів, їх можна розподілити на дві основні групи – вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ. А конкурентні стратегії, і, відповідно, їх цілі повинні бути підпорядковані таким внутрішнім факторам, як загальна стратегія та політика підприємства.

Найчастіше конкурентні цілі пов'язують з підвищенням рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства «полягає в порівнянні її внутрішніх характеристик з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих, фірм-конкурентів.

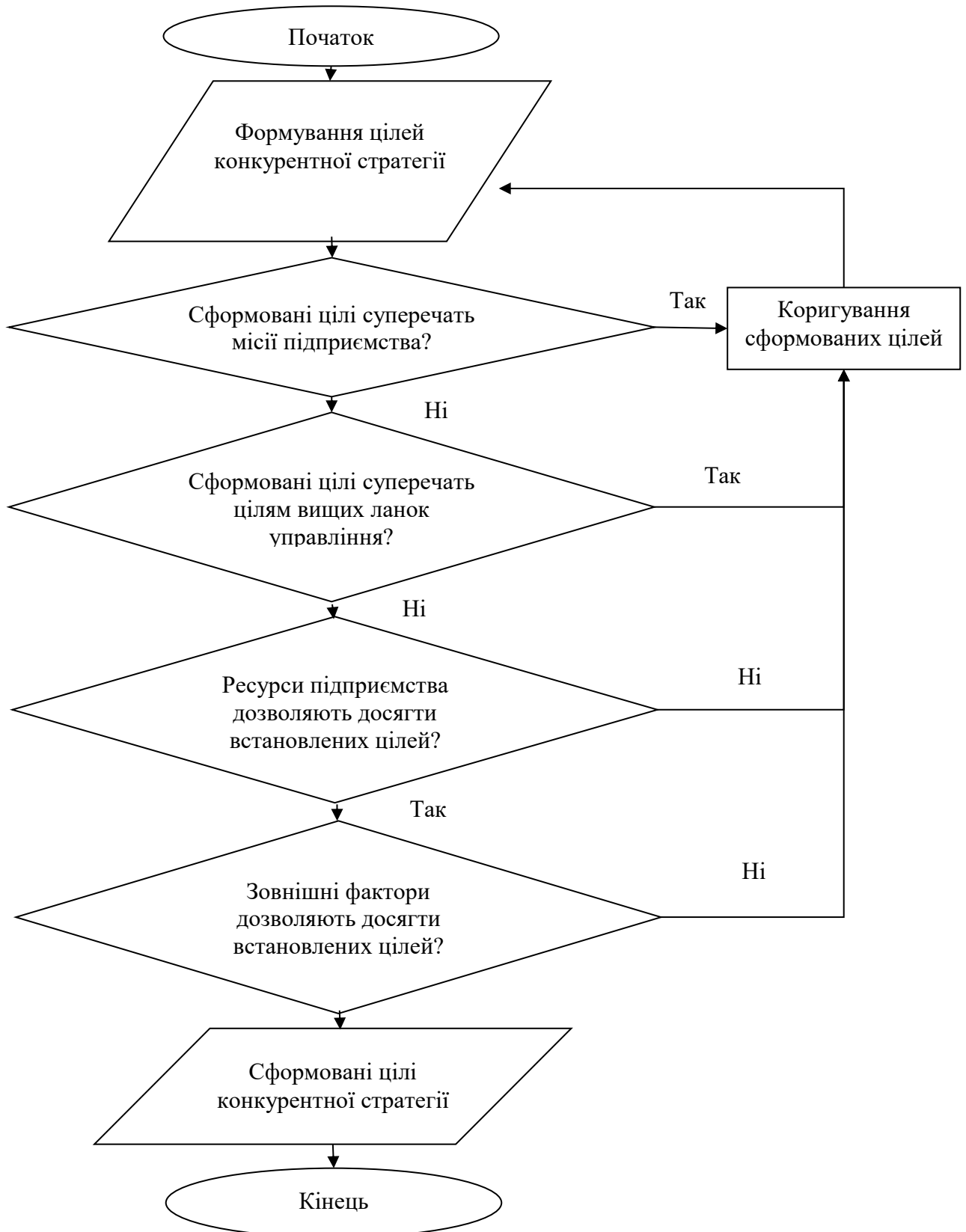


Рис. 1.11. Алгоритм формування цілей конкурентної стратегії\*  
 Примітка. \*Побудовано автором

Це дає змогу виявити внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають організації забезпечувати тривале функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного оточення» [65]. Питання конкурентоспроможності підприємств широко висвітлено у роботах таких вітчизняних науковців: І. Б. Яців [18], Ю. О. Зайцев [23], В. П. Горьвий [114], Ю. І. Данько [25], М. М. Ільчук, І. А. Коновал, В. Д. Євтушенко [27], Л. В. Слюсарєва [113], С. М. Кваша, Ю. В. Трокоз [115], О. О. Красноруцький [112], С. А. Нестеренко [116] та ін.

Також, досить часто, конкурентні цілі пов'язують з такими поняттями, як конкурентна позиція та конкурентні переваги.

Конкурентна позиція – це положення, яке підприємство займає в галузі, по відношенню до інших підприємств. Конкурентна перевага – це ті характеристики, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми конкурентами або ж рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів. А, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається на основі його конкурентної позиції (як такої, що визначає лідерство у галузі / сегменті ринку) та наявних конкурентних перевагах (як фактори конкурентоспроможності).

Конкурентоспроможність – це характеристика підприємства, яка відображає ступінь реалізації його фактичної та потенційної здатності формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги [117].

Вимірювання конкурентоспроможності є невід'ємною складовою процесу формування та утримання конкурентних переваг. Для коректної оцінки і подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблено безліч методів, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі, в залежності від завдань, поставлених перед початком проведення оцінки.

Т. В. Швед та І. С. Біла [118] розділяють методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на матричні, графічні, індексні та аналітичні.

О. М. Колмакова та О.А. Андріянова [119] визначають шість основних підходів до оцінки конкурентоспроможності:

- 1) класичний – базується на перевагах в порівнянні з конкурентами;
- 2) рівновага А. Маршала. Немає приводу для переходу в інший стан поки не досягнутий максимальний прибуток;
- 3) конкурентоспроможності та якості продукції, ґрунтується на складанні багатокутних профілів за різними характеристиками компетентності;
- 4) матрична методика. Оцінки конкурентоспроможності, реалізується за допомогою складання матриць і попереднього вибору стратегії;

5) структурний. Положення підприємства можна оцінити через рівень монополізації галузі, наявність бар'єрів для нових підприємств, що з'являються на ринку;

б) функціональний – визначається співвідношення між витратами і ціною, обсяги завантаження потужностей виробництва, кількість продукції, що випускається та інше.

Різноманіття існуючих сьогодні методів ускладнює вибір найкращих методів оцінки. Тому, перед початком проведення даної оцінки, для визначення і подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, необхідно, серед безлічі розроблених методів, що можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі, обрати найбільш оптимальний підхід, в залежності від поставлених завдань.

Здійснення комплексної оцінки конкурентоспроможності слід розглядати як сукупність чотирьох взаємопов'язаних етапів: аналіз кон'юнктури ринку; формування системи критеріїв конкурентоспроможності; визначення рівня конкурентоспроможності та розробка пропозицій щодо її підвищення. Оцінка конкурентоспроможності – це динамічний процес, який має циклічний характер і реалізується з урахуванням принципів, базовими серед яких є: комплексність, системність, оптимальність, відносність, динамізм, інформаційна достовірність та адекватність факторам зовнішнього середовища тощо [122], що перекликається з принципами формування конкурентної стратегії.

Л. Д. Рижмань [120] зазначає, що систематизація методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств вказує на доцільність визначення їх конкурентоспроможності через систему показників економічної та технологічної ефективності, а саме виокремлює: собівартість, рівень витрат на виробництво, рівень рентабельності, рівень урожайності, якість продукції тощо. Зниження собівартості та підвищення якості сільськогосподарської продукції вважає пріоритетними напрямками забезпечення конкурентоспроможності, що гарантують довготривалі переваги сільськогосподарським підприємствам в конкурентній боротьбі і виступає основним критерієм для споживача.

Рівень конкурентоспроможності підприємства найчастіше визначається за допомогою SPACE-аналізу. Це – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору ключових факторів успіху. Дозволяє здійснювати ідентифікацію і пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання в групи, присвоєння оцінок у межах обраної шкали, на основі багатокритеріального підходу. Ключові фактори успіху ототожнюються з конкурентними перевагами, і визначають як фактори, загальні для всіх компаній

галузі, використання яких відкриває для організації перспективи посилення конкурентної позиції на ринку.

На основі теорії М. Портера про конкурентоспроможність підприємства [5] побудована й інша модель для проведення аналізу середовища функціонування підприємства – SWOT-аналіз. Даний метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища, встановити між ними залежність, що, в подальшому, використовується при формуванні стратегії організації.

Одним із найбільш поширених сучасних підходів щодо аналізу конкурентоспроможності підприємства є бенчмаркінг. Він направлений на виявлення і застосування найкращих методів роботи інших організацій, оцінюванні стратегій і цілей в порівнянні з лідерами.

Оцінка власного стратегічного положення підприємства відносно до лідерів ринку чи галузі повинна ґрунтуватись на статистичних даних.

Статистичну обробку даних сукупності підприємств ринку чи галузі, їх класифікацію доречно проводити за допомогою кластерного аналізу. «Кластерний аналіз (англ. data clustering) – завдання розбиття об'єктів (ситуацій) на підмножини, що називаються кластерами, так, щоб кожен кластер складався зі схожих об'єктів, а об'єкти різних кластерів істотно відрізнялися» [121].

На основі сформованих кластерів та визначених критеріїв кластеризації можливо встановити пріоритетні вектори розвитку підприємств в межах вибірки з орієнтацією на лідерів ринку чи галузі.

Одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи. Вони дозволяють провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація без зайвих складностей дає можливість порівняти стратегічні альтернативи, є простими і наглядними у використанні.

Але, для розробки ефективної конкурентної стратегії та стратегії загалом необхідно побудувати прогноз вірогідних тенденцій щодо розвитку можливостей та загроз.

Під поняттям «прогноз» розуміється науково обґрунтована думка про можливий стан об'єкту (який досліджується) в майбутньому, про альтернативні шляхи й терміни його здійснення. Існує достатньо велика кількість методів прогнозування. Вірогідність прогнозу тим вище, чим більша кількість методів використовується [123].

Прогнозування – це прогноз майбутніх подій. Метою прогнозування є зменшення ризику при ухваленні рішень. Прогноз звичайно виходить

помилковим, але помилка залежить від прогнозуючої системи, що використовується. Надаючи прогнозу більше ресурсів, ми можемо збільшити точність прогнозу і зменшити збитки, пов'язані з невизначеністю при ухваленні рішень [123].

Основними методами прогнозування, що використовуються в стратегічному управлінні, є: методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання [124].

Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації. Методи моделювання являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну рису – спробу побудови моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (в межах можливості) їх динаміки, для створення підвалин для відпрацювання оптимальних управлінських рішень [124]. Найбільш вірогідний прогноз потребує комбінації різних методів.

На основі прогнозованого стану ринку підприємством визначається бажана конкурентна позиція, на її основі – конкурентна стратегія, з подальшою деталізацією дій. І останнє, – оцінка досягнутих результатів.

Схематично процес формування конкурентної стратегії наведений на рис. 1.12. Поняття «процес» визначено як «сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку» [54], воно є більш доречним та ширшим порівняно з визначенням поняття «механізм».

Процес формування конкурентної стратегії повинен бути адаптований до зовнішніх та внутрішніх загроз і можливостей, узгоджений з політикою підприємства та стратегіями вищого порядку, базуватись на конкурентних перевагах, конкурентній позиції, ключових факторах успіху, сильних сторонах підприємства; націлений на досягнення визначених та обґрунтованих конкурентних цілей на основі детальних стратегічних планів, в процесі виконання яких можливо провести проміжну оцінку, а по закінченню процесу реалізації стратегії сформулювати та оцінити кінцеві результати.

Формування конкурентної стратегії потребує комплексного підходу. Ґрунтовність проведення аналітичного етапу, тобто аналізу зовнішнього середовища та оцінки внутрішніх можливостей підприємства, у відповідності до загальної стратегії та політики підприємства, дозволяє визначити бажану конкурентну позицію підприємства, досягнення якої реальне, та адекватні стратегічні цілі, – тісно взаємопов'язано з ефективністю реалізації конкурентної стратегії та отриманні очікуваних результатів.

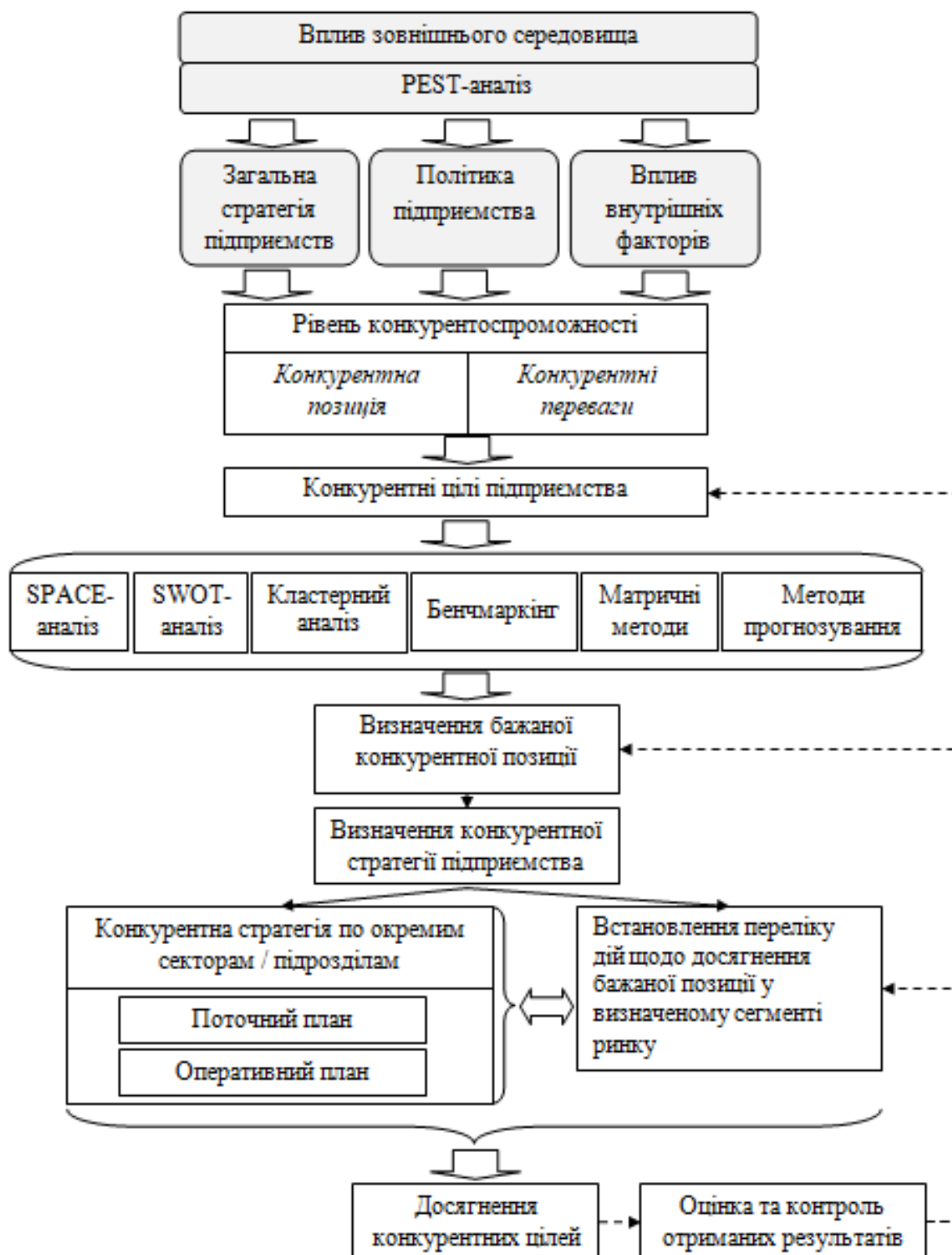


Рис. 1.12. Процес формування конкурентної стратегії підприємства\*  
Примітка. \*Доповнено автором

Задля цього необхідно обрати аналітико-методичний інструментарій, визначити структурно-логічну послідовність його використання та сформувані, на основі отриманих даних, оптимальні стратегічні альтернативи щодо формування конкурентних стратегій (рис. 1.13).

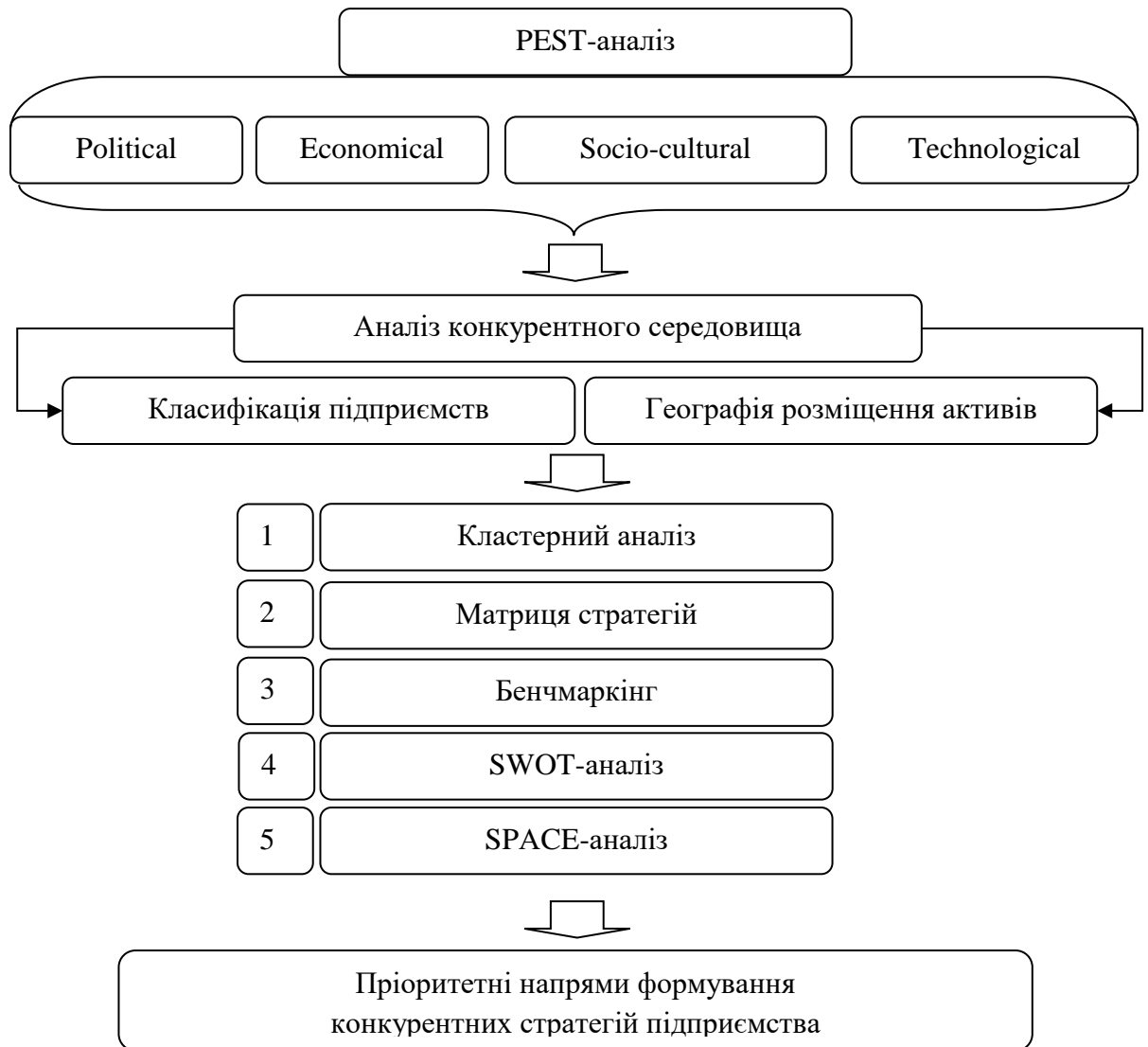


Рис. 1.13. Інструментарій формування конкурентної стратегії підприємства\*

*Примітка. \*Структуровано автором*

Аналіз зовнішнього середовища необхідно проводити з урахуванням державного та, за необхідності, міжнародного впливу, відстежувати: тенденції та специфіку діяльності галузі, особливості функціонування ринків збуту, вплив суміжних галузей, новітні дослідження, соціальні зрушення та ін.

Також, необхідно окреслити та проаналізувати коло споріднених конкурентів, визначити власну конкурентну позицію та рівень конкурентоспроможності відносно них. Це дозволить сформулювати власні конкурентні переваги та встановити стратегічні пріоритети розвитку.

Інструментом стратегічного планування або управління для визначення впливу зовнішнього середовища найбільшого розповсюдження набув метод PEST-аналізу. Він в значній мірі дозволяє розробити адекватну стратегію у відповідності до макросередовища.



PEST-аналіз проводиться у відповідності до чотирьох груп факторів: Political – політико-правового оточення компанії, Economical – економічного стану ринку, Socio-cultural – соціального та культурного стану ринку, Technological – фактори, що характеризують технологічний прогрес в галузі. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але таких, що здійснюють вплив на прийняття стратегічних рішень [125]. Основні результати PEST-аналізу наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**PEST-аналіз агропродовольчої сфери України\***

| POLITICAL  | ECONOMICAL   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- загострення військово-політичної ситуації на Сході України;</li> <li>- залежність вітчизняної економіки від іноземної валюти;</li> <li>- тенденції щодо державного регулювання в галузі;</li> <li>- державна підтримка галузі;</li> <li>- стандарти якості в галузі;</li> <li>- система контролю якості.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- реформування податкової системи;</li> <li>- розвиток ринку землі;</li> <li>- високий ступінь тінізації економіки;</li> <li>- зниження рівня платоспроможності населення;</li> <li>- зростання рівня інфляції;</li> <li>- високий рівень безробіття населення;</li> <li>- міжнародні інтеграційні процеси;</li> <li>- розвиток міжнародної торгівлі;</li> <li>- динаміка та структура виробництва сільськогосподарської продукції;</li> <li>- темпи приросту основних показників сільського господарства;</li> <li>- аналіз експорту агропромислової продукції.</li> </ul> |
| SOCIO-CULTURAL   | TECHNOLOGICAL  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження чисельності сільського населення;</li> <li>- підвищення пенсійного віку;</li> <li>- недостатній рівень соціального захисту сільського населення;</li> <li>- реформування системи охорони здоров'я;</li> <li>- відношення до імпортованих товарів та послуг;</li> <li>- відношення до натуральних та екологічних продуктів;</li> <li>- рівень міграції та імміграційний настрій.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- незадовільний стан матеріально-технічних засобів, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств;</li> <li>- розвиток науково-технічного потенціалу;</li> <li>- низький рівень державної підтримки;</li> <li>- відтік наукових кадрів за кордон</li> <li>- розвинена законодавча база стосовно захисту прав інтелектуальної власності</li> <li>- рівень інноваційного розвитку галузі;</li> <li>- законодавство щодо технічного оснащення в галузі;</li> <li>- доступ до новітніх технологій.</li> </ul>   |

*Примітка. \*Узагальнено автором*

Серед факторів макросередовища, що мають, на даному етапі розвитку держави, найбільший вплив, слід відмітити політичні та економічні чинники. Це

свідчить про значну політичну та економічну нестабільність у країні. Пропонується дослідити дані питання більш докладно.

### **1.3 Функціонування агропромислових підприємств в розрізі стратегічного управління**

Під впливом сучасних євроінтеграційних процесів та стратегій реформування України створюються нові засади розвитку національної економіки. Виробництво аграрно-продовольчої продукції, в даному аспекті, виступає як важіль забезпечення продовольчої безпеки країни, формує потужний експортний потенціал та визначає рівень життя населення. Всі ці процеси визначають вектор змін в галузі, саме тому необхідно визначити основні форми господарювання в галузі та їх особливості, взаємозв'язок сільського господарства з суміжними галузями.

Сільське господарство забезпечує населення продуктами харчування, а виробництво – сировиною. При цьому, це особлива сфера виробництва, головна особливість якої – наявність землі як основного засобу виробництва. Земля на відміну від інших засобів виробництва – не продукт праці людини, її розміри не можуть бути збільшені; при правильному її використанні в сільському господарстві земля не лише не втрачає своїх якостей, але й може покращувати їх, у той час як всі інші засоби виробництва поступово застарівають морально і фізично, замінюються іншими. Земля, будучи засобом виробництва, виступає і як засіб праці, і як предмет праці [126].

Сільське господарство забезпечує більше 50% фонду споживання населення та є одним із лідерів серед секторів економіки в товарній структурі експорту, а також вже багато років має позитивне зовнішньоторговельне сальдо.

Підвищення ефективності діяльності в сільськогосподарській сфері пов'язане з впровадженням інноваційних технологій у виробництво задля покращення ситуації, підвищення рівня прибутковості та конкурентоспроможності продукції. Ефективне функціонування сільського господарства тісно пов'язано з діяльністю суміжних галузей, що обслуговують та виробляють засоби виробництва; збереження, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції.

У Законі України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років» [127] наведено наступне визначення: «сільське господарство (сільськогосподарське виробництво) – вид господарської діяльності з виробництва продукції, яка пов'язана з біологічними процесами її вирощування, призначеної для споживання в сирому і переробленому вигляді та

для використання на нехарчові цілі». Вітчизняні науковці Г. С. Морозова [128] та Р. А. Іванух, С. Л. Дусановський, Є. М. Білан [129] трактують його, як комплекс технологічно і організаційно взаємозв'язаних галузей, що формують структурно завершену систему, яка направлена на стабільне виробництво продукції рослинництва та тваринництва. Виступає сукупністю агропромислових підприємств, що виробляють чи надають послуги, забезпечують потреби населення у харчових продуктах, а промисловість – сировиною. У К. О. Прокопенко «сільське господарство є сукупністю процесів з вирощування та збору культур на сільськогосподарських угіддях, розведення та вирощування сільськогосподарських та інших тварин (свійських і диких) і виробництва їх продукції, надання послуг у сільськогосподарському виробництві, а саме виконання сільськогосподарських робіт і процесів спеціалізованими підприємствами» [130]. Особливістю даного визначення є підпорядкування до сільського господарства мисливства.

Отже, сфера «сільське господарство» включає не лише категорії «рослинництво» та «тваринництво», а є більш широким. Державна служба статистики України [122] економічну інформацію презентує блоком «Сільське, лісове та рибне господарство» з розбивкою по підгрупах: «сільське господарство», «лісове господарство та мисливство» та «рибне господарство». А за Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) до секції А віднесено розділи: «сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг», «лісове господарство та лісозаготівлі» та «рибне господарство» [131].

Доцільно також навести законодавчо закріплене тлумачення поняття «сільськогосподарське підприємство». У Законі України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років» [127] визначено: «сільськогосподарське підприємство (включаючи селянське (фермерське), рибальське та рибницьке господарства) – юридична особа, основним видом діяльності якої є вирощування та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 50 відсотків загальної суми виручки». Ґрунтуючись на даному визначенні, сільськогосподарськими підприємствами є і підприємства, що функціонують у сфері водного господарства. Тобто, до сільськогосподарських підприємств прирівняні селянські, фермерські рибальські та рибницькі господарства.

Отже, виявлена законодавча колізія щодо класифікації підприємств сільського господарства. Автором, пропонується узагальнено навести групування господарств у відповідності до сфери їх діяльності (рис. 1.14).

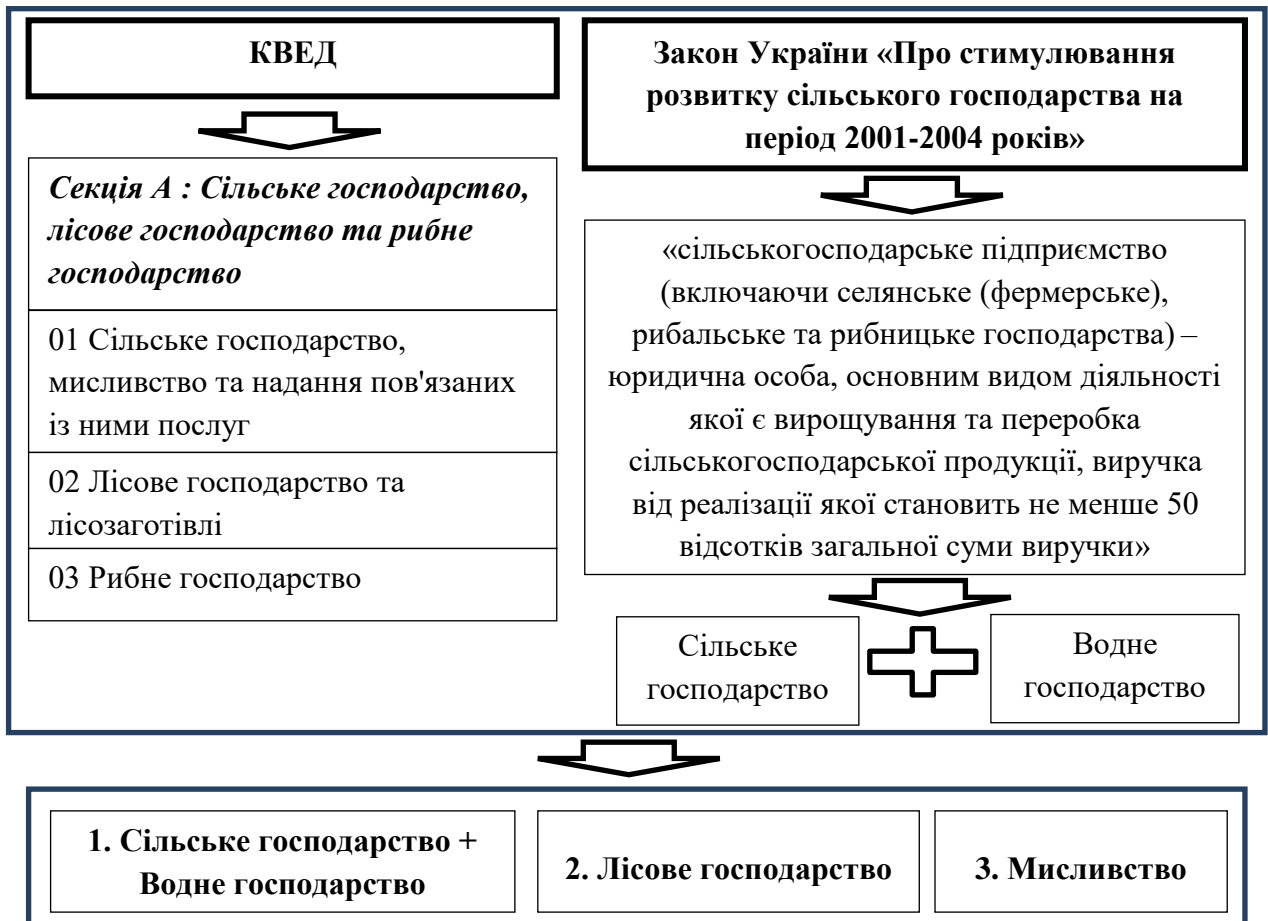


Рис. 1.14. Законодавча колізія щодо групування сільськогосподарських, мисливських, рибних та лісових господарств\*

*Примітка. \*Побудовано автором на основі [127, 131]*

Таким чином, керуючись Законом України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років», було доповнено категорію «Сільське господарство» категорією «Рибне господарство». Отже, автором визначено групи:

- 1) сільське, рибне (водне) господарство;
- 2) лісове господарство;
- 3) мисливство.

За даними Державної служби статистики України, у 2019 році на території країни функціонувало понад 50 тис. підприємств в сільському, лісовому та рибному господарствах, в межах країни це приблизно 15 % від загальної кількості. Статистичні дані представлені у розрізі великих, середніх, малих та мікропідприємств, у тому числі фізичних осіб-підприємців [122], у відповідності до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність України» [132]. Даний розподіл визначається такими показниками, що у

відповідності до річної фінансової звітності за рік, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- мікропідприємствами є підприємства, показники яких становлять: балансова вартість активів – до 350 тисяч євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тисяч євро; середня кількість працівників – до 10 осіб;
- малими є підприємства, у яких: балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро; середня кількість працівників – до 50 осіб;
- середніми є підприємства, у яких: балансова вартість активів – до 20 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 мільйонів євро; середня кількість працівників – до 250 осіб;
- великими є підприємства, у яких: балансова вартість активів – понад 20 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – понад 40 мільйонів євро; середня кількість працівників – понад 250 осіб.

Для цілей статистики сільськогосподарських підприємств підприємства розподілені за розміром на дві групи [133]:

- 1) великі й середні сільськогосподарські підприємства,
- 2) малі сільськогосподарські підприємства.

Великим, середнім сільськогосподарським підприємством є підприємство, розмір якого дорівнює або перевищує порогові значення хоча б за одним з таких статистичних критеріїв:

- площа сільськогосподарських угідь – 200 гектарів;
- чисельність великої рогатої худоби – 50 голів;
- чисельність свиней – 50 голів;
- чисельність овець або кіз – 50 голів;
- чисельність птиці – 500 голів;
- кількість працюючих у сільському господарстві – 20 осіб;
- обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг сільського господарства – 150 тис. грн.

С. М. Капталан зазначає, що найважче класифікувати диверсифіковані агропромислові формування за розмірами, оскільки вони об'єднують зайняті підприємства у різних видах діяльності, та пропонує визначити розмір багатогалузевих інтегрованих підприємств за сумою вартості сільськогосподарських продуктів [134].

При цьому, наводить наступну загальну систему критеріїв класифікації агропромислових формувань: за правом власності, територіальна приналежність,

належність за галузями, тип інтеграції, розмір, метод управління, ступінь юридичної та економічної незалежності, організаційно-правова форма.

Міжнародним показником для порівняння сільськогосподарських підприємств є розмір їх земельного банку. За таким підходом зіставлені рейтинги Huser [135], Business Views [136], Дело [137], Latifundist [138], Фокус [139] та ін.

Також слід звернути увагу на класифікацію підсобних підприємств [140]:

- 1) підсобні підприємства, що обслуговують основне виробництво;
- 2) підсобні підприємства з переробки сільськогосподарської продукції;
- 3) підсобні підприємства, що випускають промислову продукцію.

Отже, можна зробити висновок, що система класифікації сільськогосподарських підприємств досить розгалужена та повинна враховувати значну кількість факторів, тому, доцільно визначати показники класифікації підприємств ґрунтуючись на визначених меті, завданнях аналізу та специфіки діяльності обраної вибірки.

В Україні постійно створюються і функціонують суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм.

Основними формами господарювання виступають сільськогосподарські, агропромислові підприємства, агрофірми, різні форми об'єднань і кооперації.

Еволюція умов економічного розвитку в Україні спричиняє дедалі більше зростання рівня конкуренції між виробниками у всіх сферах діяльності та водночас ускладнюються умови реалізації наявних конкурентних переваг підприємств. В даному аспекті об'єктивним є доцільність інтеграції підприємств при виконанні певних виробничих функцій з метою концентрації зусиль і формування синергічного ефекту у реалізації своїх конкурентних переваг [141].

Розвиток агропромислової інтеграції дає змогу оптимізувати пропорції між сільським господарством і промисловістю, створює передумови для поступового скорочення витрат на міжгалузевих стиках, скорочення витрат на управління агропромисловим виробництвом, сприяє вирішенню соціальних завдань [142].

В історичному плані одними з перших господарських агропромислових формувань, що виникли в Україні, є агропромислові підприємства, початок створення яких покладено в 1919 р. Але, законодавчо дана економічна категорія не визначена, через що виникають суперечності поглядів науковців щодо трактування «агропромислове підприємство» (табл. 1.5).

Узагальнюючи трактування, маємо, що агропромислове підприємство поєднує в собі виробництво сільськогосподарської продукції з її промисловою переробкою, доробкою і зберіганням, характеризується централізованою системою управління з організації ефективної діяльності всіх підрозділів, мають єдиний план економічного і соціального розвитку.

Таблиця 1.5

## Дефініція поняття «агропромислове підприємство»\*

| Автор, джерело                  | Визначення  |
|---------------------------------|---|
| 1                               | 2   |
| В. Г. Андрійчук [143]           | ... це юридичні особи, в яких поєднується виробництво сільськогосподарської продукції з її промисловою переробкою, доробкою і зберіганням. Аграрне і промислове виробництва організаційно функціонують тут лише у формі внутрішньогосподарських підрозділів, що не мають юридичної самостійності. Як правило, агропромислові підприємства – це великі глибокоспеціалізовані господарські формування із значними площами багаторічних насаджень (або овочевих культур) та відносно потужними переробними виробництвами |
| І. А. Минаков [144]             | ... це, насамперед, спеціалізоване підприємство, що об'єднує виробництво, промислову переробку та зберігання сільськогосподарської продукції  |
| Економічна енциклопедія [145]   | ... це первинні ланки агропромислового виробництва, які є формою, в основі якої лежать прямі технологічні зв'язки: виробництво сільськогосподарської сировини, її переробка і зберігання. Найхарактерніші риси цих підприємств: єдине керівництво сільськогосподарськими, переробними і обслуговуючими підрозділами; високий ступінь централізації управлінських функцій; наявність загальних господарських служб; єдиний план, баланс, розрахунковий рахунок в банку, загальний прибуток.                            |
| Є. П. Качан [146]               | ... в одному господарстві поєднуються сільськогосподарське і промислове виробництво, тобто зусилля раніше відокремлених, але взаємопов'язаних галузей для підвищення ефективності виробництва   |
| В. С. Ніценко [147]             | ... це вертикально інтегрований суб'єкт господарювання, який поєднує виробництво сільськогосподарської продукції з її промисловою переробкою, зберіганням та реалізацією, а також може надавати послуги та виконувати роботи. Даний вид підприємств може бути інтегрованим в більш потужні агропромислові об'єднання, зокрема агрохолдинги, асоціації, кластери тощо.   |
| С. Л. Дусановський та ін. [148] | ... це форма виробничого кооперування сільськогосподарських підприємств у складі яких є промислові виробництва з переробки сільськогосподарської продукції. В основі його лежить єдине господарське завдання по виробництву і переробці сільськогосподарської продукції.  |
| Р. Г. Ахметов [149]             | ... це сільськогосподарські підприємства, що мають у своєму складі промислові виробництва з переробки сільськогосподарської продукції. У них аграрне і промислове виробництва виступають в якості виробничих підрозділів.   |

*Примітка.\* Сформовано автором на основі наукових досліджень*

С. Л. Дусановський та Є. М. Білан наводять визначення «агрофірма», що трактується як «агропромислове підприємство, створене на базі сільськогосподарського підприємства, за наявності в ньому переробної ланки, а також потужностей зі зберігання і реалізації готової продукції. Також у даних

авторів є поняття «аграрно-промислове підприємство – органічне поєднання в одному підприємстві виробництва сільськогосподарської продукції і сучасної промислової її переробки» [150], які за своєю суттю збігаються з поняттям «агропромислове підприємство».

В. Г. Андрійчук загальною тенденцією розвитку господарських агропромислових формувань визначає створення нових і розширення існуючих ланок ринкової інфраструктури, зокрема служб маркетингу, власної торговельної мережі. З цієї причини агропромислові підприємства набувають статусу агрофірм [143]. У даному випадку, поняття «агрофірма» і «агропромислове підприємство» ототожнюються і виступають синонімами.

В. С. Ніценко [147] агрофірми трактує як вид агропромислового об'єднання, що на відміну від агропромислового підприємства, інтегрують інших юридично самостійних учасників ринку в єдиний технологічний процес. У «Енциклопедії сучасної України» [151] агрофірма визначена як «сільськогосподарське підприємство, що виробляє й реалізує продукцію під власною маркою; створюється, як правило, на базі одного або кількох сільськогосподарських підприємств, радгоспів, селянських (фермерських) господарств з метою вирощування і переробки сільськогосподарської продукції та торгівлі нею».

Агропромислові підприємства та агрофірми мають багато спільного: комбіноване виробництво, що побудоване на принципах безвідходності, яке передбачає поєднання виробництва сільськогосподарської продукції з її промисловою переробкою; переважно мають потужний виробничий потенціал і кваліфіковані кадри. Але, агрофірми характеризуються реалізацією сільськогосподарської продукції й промислових товарів із сільськогосподарської сировини через власну торговельну мережу, крім того нерідко інтенсивно розвиваються промислові підсобні виробництва і промисли, не пов'язані з переробкою сільськогосподарської продукції (наприклад, виробництво цегли, склотари, мінеральної води, будівельних матеріалів, швейні цехи тощо) [152].

Отже, «агрофірма» та «агропромислове підприємство» не є тотожними поняттями, хоч і характеризуються типовими видами діяльності, але агрофірми сформовані на базі декількох суб'єктів господарювання та мають елементи ринкової інфраструктури (торговельні підприємства, служби маркетингу тощо).

Узагальнюючи вище наведене, агропромислове підприємство – це інтегрований суб'єкт господарювання, що об'єднує сільськогосподарське і



промислове виробництво, має у своїй структурі певні підрозділи з обслуговування, збереження, переробки чи реалізації агропромислової продукції.

Агрофірма – об'єднання суб'єктів господарювання, що займаються сільськогосподарським і промисловим виробництвом, мають певні елементи ринкової інфраструктури.

Перевагами агропромислових підприємств є можливість концентрації капіталу, зниження собівартості виготовленої продукції, цінова стабільність, стійкість конкурентної позиції, можливості модернізації матеріально-технічної бази, інвестиційного та інноваційного розвитку, що є запорукою ведення ефективної конкурентної боротьби, перш за все, на внутрішньому та зовнішньому ринках, у відповідності до Європейського вектору розвитку України.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції, що виготовляється, є пріоритетним завданням підприємств. При цьому, безпека харчової продукції і продовольчої сировини є однією з вирішальних економічних складових функціонування кожної держави й визначається спроможністю країни ефективно контролювати якість та безпеку вироблених та ввезених продовольчих товарів. Ця сфера діяльності має надзвичайно важливі гуманітарний, соціальний, економічний і політичний аспекти у суспільстві. Від споживання якісних та безпечних продуктів харчування залежить здоров'я людини, її продуктивність праці та тривалість життя. З іншого боку, вироблення якісної харчової продукції та продовольчої сировини та їх експорт – це високий рівень ВВП, запорука процвітаючої та фінансово незалежної країни.

Постановка даного питання актуальна як для держави взагалі, так і для кожного окремого домогосподарства та людини як кінцевого споживача агропромислової продукції, особливо в умовах євроінтеграційних процесів, які вимагають перегляду нормативно-законодавчої бази та системи стандартизації в цілому з метою імплементації передових європейських практик у вітчизняні реалії. Наша держава володіє всіма необхідними ресурсами задля забезпечення високого рівня конкурентоспроможності серед країн-виробників сільськогосподарської продукції. Але, пріоритетним завданням повинне бути виробництво не сировини, а кінцевого продукту споживання. Саме тому, за даних нестабільних економічних та політичних умов, першочерговим завданням для України є підтримка та розвиток виробництва якісних та безпечних продуктів харчування з високим рівнем обробки, що відповідають міжнародним стандартам та ґрунтуються на принципах

НАССР (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points – аналіз ризиків і критичні контрольні точки).

За сучасних умов боротьби за здоров'я людства у всьому світі вимоги до якості та безпечності харчових продуктів підвищуються. Високі стандарти та їх дотримання забезпечують домінування продукції певних країн на міжнародному ринку продуктів харчування та відіграють першочергову роль у забезпеченні якісними та безпечними товарами, що відображають високий рівень життя населення. Тому питання якості та безпечності харчової продукції, як основного фактору підвищення потенціалу країни та забезпечення здоров'я нації, є на сьогодні надзвичайно актуальним [153].

У відповідності до глобальних цілей сталого розвитку ООН першочерговим завданням є подолання бідності, наступним за значущістю – «подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства». В ньому вказані чіткі завдання, які направлені на підвищення продуктивності, доходності, раціональності, інвестуванні та захисту природних ресурсів [154].

Питання контролю якості продуктів харчування та захисту прав споживачів характеризується стрімкими законодавчими трансформаціями, що викликані становленням європейського вектору розвитку України. Керівництво країни впроваджує європейську модель контролю якості харчових продуктів в Україні. Для досягнення поставленої мети проводиться адаптація вітчизняного законодавства відповідно до європейських стандартів та робота з реорганізації контролюючих установ. Законодавчі зміни щодо питань підвищення якості та безпечності продуктів харчування та захисту прав споживачів, ґрунтуються на санітарних та фітосанітарних заходах, у відповідності до вимог Європейського Союзу.

Законодавча реформа, як невід'ємна складова даного процесу, має на меті гармонізацію законодавства України із законодавством ЄС у сфері безпечності та якості харчових продуктів, забезпечення високого рівня захисту здоров'я людей та інтересів споживачів, а також створення прозорих умов ведення господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних харчових продуктів та зменшення їх ціни. Вона ґрунтується на: Законах України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [155], «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» [156]; «Національна економічна стратегія 2030» [157]; «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» [158]; Коаліційній угоді [159]; Програмі діяльності КМУ [160];

Меморандумі Україна – МВФ [161]; Порядку денному асоціації Україна – ЄС [162].

У «Національній економічній стратегії 2030» [157] зазначена стратегічна мета для агросектору: забезпечити стимулюючу та дорадчу державну політику; забезпечити гравців ринку якісною наскрізною інфраструктурою; створити умови для виробників щодо можливості забезпечувати себе доступними матеріально-технічними ресурсами; забезпечувати виробництво високо- та низькомаржинальних продуктів для збільшення прибутковості сектору; посприяти розвитку та повноцінному забезпеченню середовища для функціонування переробки; оптимізувати екосистему збуту продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Мета реформи сільського господарства: забезпечення продовольчої безпеки країни та конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому ринку; утвердження лідерства на світовому ринку продовольства та сільськогосподарської продукції; забезпечення прозорості та прогнозованості аграрної політики [163].

При посиленні вимог до якості та безпечності продуктів харчування, за умови виконання принципів СОТ, керуючись досвідом інших держав, доцільно:

1) управління безпечністю харчової продукції проводити на різних етапах постачання продуктів харчування та своєчасно вживати запобіжних засобів, а не зводити лише до контролю готової продукції;

2) відповідальність за дотримання правил щодо безпечності перекласти з держави на приватний сектор, залишивши за собою дорадчі, наглядові та регуляторні функції;

3) створення єдиного органу чи інтегрованої системи контролю харчових продуктів.

З метою відповідності контролюючих установ новим вимогам, щодо управління та контролю діяльності операторів ринку та захисту споживачів, проведено їх реорганізацію. Постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 р. №1092 «Про утворення територіальних органів Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів» [164] було утворено територіальні органи Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів; реорганізовано територіальні органи Державної ветеринарної та фітосанітарної служби, Державної інспекції з питань захисту прав споживачів та Державної санітарно-епідеміологічної служби шляхом їх приєднання до відповідних територіальних органів

Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів [165].

Для підвищення рівня безпечності продукції, охоплення усіх ланок харчового ланцюга, запровадження державного контролю в сфері санітарних та фітосанітарних заходів «від лану – до столу» згідно з вимогами європейського законодавства в Україні встановлено та законодавчо закріплено вимоги щодо застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках.

Згідно Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [155] оператори ринку харчових продуктів зобов'язані впровадити процедури, засновані на принципах системи НАССР. Принципи НАССР – невід'ємна частина міжнародного стандарту ISO 22000, тому сертифікат НАССР є свідченням відповідності системи безпеки харчових продуктів вимогам стандарту ISO 22000, але сертифікація НАССР не є обов'язковою.

Впровадження нової системи управління безпечністю харчових продуктів, заснованої на принципах НАССР, повинно вирішити такі проблеми: знизити навантаження та підвищити рівень особистої відповідальності операторів ринку, створити умови запобігання впливу негативних факторів на виробництві та забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних виробників.

Принципи НАССР розробляються та впроваджуються безпосередньо підприємствами. Це науково-обґрунтована система, що дозволяє створити умови для виробництва безпечної продукції шляхом ідентифікації і контролю небезпечних чинників на підприємстві. Існуючі сучасні системи управління та контролю якості ґрунтуються на принципах НАССР.

Поєднання принципів НАССР з діючими міжнародними та державними стандартами якості повинні підвищити рівень безпечності харчових товарів національного виробництва. Виробники товарів харчової групи також зобов'язані вказувати стандарти у відповідності до яких виготовлена продукція.

Таким чином, трансформаційні процеси щодо реформування системи Державного управління якістю продуктів харчування та захисту прав споживачів мають позитивні результати. Так, проведена реорганізація структур Державного управління якістю продуктів харчування та захисту прав споживачів, що виконують функцію контролю якості та безпечності, дозволила уникнути суперечностей в роботі служб, чітко визначила їх обов'язки,

підпорядкування та скоординувала дії. Законодавча реформа, зорієнтована на європейські стандарти, спрощує роботу агропромислових підприємств, перекладаючи відповідальність за якість та безпечність продуктів харчування та продовольчої сировини на товаровиробників. Але, дані трансформаційні процеси повинні ґрунтуватися на сучасних реальних, законодавчо закріплених вимогах щодо якісного складу продукції та необхідних технічних умов. Впроваджені зміни дозволяють стверджувати про позитивні законодавчі зрушення та трансформації. Вони сприяють розвитку вільної торгівлі, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції та унеможлиблюють використання нормативних документів з метою введення в обіг продукції. Загалом, зазначені реформи покликані підвищити рівень: безпечності продуктів харчування, валового внутрішнього продукту та конкурентоспроможності агропромислових підприємств, сприяти розвитку внутрішнього ринку та імпорту вітчизняної продукції. Дані заходи, в свою чергу, дозволять стабілізувати економіку країни, підвищити рівень добробуту населення, та, в майбутньому, впровадити європейські стандарти життя для своїх громадян та забезпечити Україні провідну позицію серед інших держав.

## Висновки до розділу 1

Система стратегічного управління підприємством направлена на досягнення визначених стратегічних цілей. Ефективність її розробки та реалізації тісно взаємопов'язані та ґрунтуються на взаємоузгодженій роботі різних рівнів управління. При цьому особливу увагу слід приділити конкурентним стратегіям, що дозволяють забезпечити конкурентні переваги, стійку конкурентну позицію та високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

1. Удосконалено змістовні характеристики поняття «стратегія»: 1) сутність – план, набір правил, сукупність засобів та рішень, напрям, курс, модель дій, концепція, планування чи мистецтво; 2) способи реалізації стратегії – визначення, врахування та реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах; підхід до виживання та успіху чи творчий науково-обґрунтований; визначення та розкриття завдання, цілей, політик і планів; 3) результат реалізації стратегії – досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства.

Надане авторське трактування поняття «стратегія» – генеральний напрям на досягнення визначених стратегічних цілей, що складається з сукупності планів, правил, концепцій, рішень та дій, розробленого на основі творчого науково-обґрунтованого підходу до «виживання» та успіху в сучасних умовах, чітко сформульованих завданнях, цілях та політиці для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на основі взаємодії із зовнішнім оточенням та використанням всіх можливостей підприємства.

Обґрунтоване виокремлення рівнів в ієрархічній структурі стратегічного управління підприємством: 1) корпоративний або портфельний; 2) діловий або бізнесовий, що ґрунтується на конкурентних стратегіях; 3) функціональні; 4) операційні.

Вирішено суперечність поглядів в ієрархії стратегій – узагальнено теоретичні категорії «ділова» і «бізнес-стратегія» за метою (забезпечення довготривалих конкурентних переваг) та визначено як тип управління окремим господарським підрозділом компанії.

Надано авторське визначення конкурентної стратегії. Це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємства та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил.

Структурована система класифікацій стратегій, що інтегрована в ієрархічну структуру. Конкурентні стратегії визначені на основі характеру поведінки на ринку, конкурентних переваг, конкурентної позиції та стадії життєвого циклу.

2. Наведено концептуальний підхід до формування конкурентної стратегії, що відображений як сукупність послідовних та взаємопов'язаних таких блоків: цільовизначення, аналітичного, прогнозного і планового, які контролюються та оцінюються на проміжних етапах. Узагальнено принципи формування конкурентної стратегії підприємства, що дозволить узгодити конкурентну стратегію з загальною діяльністю підприємства, враховуючи усі наявні ресурси та можливості, адаптувати поставлені конкурентні цілі.

Представлений процес формування конкурентної стратегії підприємства адаптований до зовнішніх та внутрішніх загроз і можливостей, узгоджений з політикою підприємства та стратегіями вищого порядку, базується на конкурентних перевагах, конкурентній позиції, ключових факторах успіху, сильних сторонах підприємства; націлений на досягнення визначених та обґрунтованих конкурентних цілей на основі детальних стратегічних планів, в процесі виконання яких можливо провести проміжну оцінку, а по закінченню процесу реалізації стратегії сформувані та оцінити кінцеві результати.

Запропоновано аналітико-методичний інструментарій, визначено його структурно-логічну послідовність використання та сформовано оптимальні стратегічні альтернативи щодо формування конкурентних стратегій.

3. Сільське господарство виступає комплексом технологічно і організаційно взаємозв'язаних галузей, які у своїй сукупності утворюють збалансовану, інтегровану і структурно завершену систему. Кожна галузь сільськогосподарського виробництва є сукупністю підприємств, що виробляють певні види однорідної продукції чи надають послуги, які задовольняють певні потреби населення у продуктах харчування, а промисловості – в сировині.

Виявлена та вирішена виявлена законодавча колізія щодо класифікації підприємств сільського господарства, керуючись Законом України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років», було доповнено категорію «Сільське господарство» категорією «Рибне господарство».

Уточнено та розмежовано поняття «агропромислове підприємство» та «агрофірма», що різняться формою організації. Узагальнено поняття «агропромислове підприємство», визначено як інтегрований суб'єкт господарювання, що об'єднує сільськогосподарське і промислове виробництво,

має у своїй структурі певні підрозділи з обслуговування, збереження, переробки чи реалізації агропромислової продукції.

Визначено структурні зрушення економіки України, що спричинені євроінтеграційними процесами, викликали необхідність зміни державної політики у агропромисловій галузі та законодавчій системі країни. У відповідності до глобальних цілей сталого розвитку ООН, меморандумі Україна – МВФ, асоціації Україна – ЄС, вимог СОТ, Національній економічній стратегії 2030; Стратегія сталого розвитку України до 2030 року та ін. державних програм проведено реформування сільськогосподарської галузі та відповідного законодавства. З метою відповідності контролюючих установ новим вимогам проведено їх реорганізацію. Створено Державну службу України з питань безпеки харчових продуктів та захисту прав споживачів.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1 Аналіз діяльності аграрного сектору України

Аграрний сектор економіки – це сукупність галузей, які здійснюють виробництво, переробку і зберігання та доведення до кінцевого споживача продукції, виготовленої з сільськогосподарської сировини. До складу аграрного сектору економіки належать ті види виробництва, функціонування і розвиток яких підпорядковані створенню продуктів харчування [166].

Термін «аграрний» походить від лат. «ager», що означає «земля, поле, рілля». Саме тому економічні відносини в аграрному секторі – це відносини, які насамперед пов'язані з використанням землі, а також з виробництвом, розподілом та споживанням сільськогосподарської продукції [167].

Ядро аграрного сектору становить сільське господарство, яке виробляє сільськогосподарську сировину для подальшої переробки та отримання продуктів харчування і є визначальним чинником надходження кінцевого споживання.

Однією з основних галузей сільського господарства є рослинництво, яке займається, головним чином, обробкою культурних рослин для виробництва рослинницької продукції. Забезпечує населення продуктами харчування, тваринництво – кормами, багато галузей промисловості (харчову, комбікормову, текстильну, фармацевтичну, парфумерну і ін.) – сировиною рослинного походження, тісно пов'язано із тваринництвом.

Завданням тваринництва є розведення сільськогосподарських тварин для виробництва продукції. Його продукція призначається як продукти харчування людей (м'ясо, молоко та молочні продукти, яйця тощо) та як сировина для харчової та легкої промисловості.

Вартісні обсяги виробництва продукції рослинництва та тваринництва, розподіл відповідно до типу господарств за 2010 – 2019 рр. відображені графічно (рис. 2.1).

За аналізований період виробництво продукції сільського господарства зросло на 45,7 % (213,5 млрд грн у постійних цінах), безпосередньо рослинництво – на 63,4 % (209,1 млрд грн), а тваринництво – 3,2 % (4,4 млрд грн). За структурою, чітко визначається тенденція до поступового збільшення частки виробництва підприємствами продукції даної сфери, аніж населення, так у 2019 році різниця склала 32,2 %.

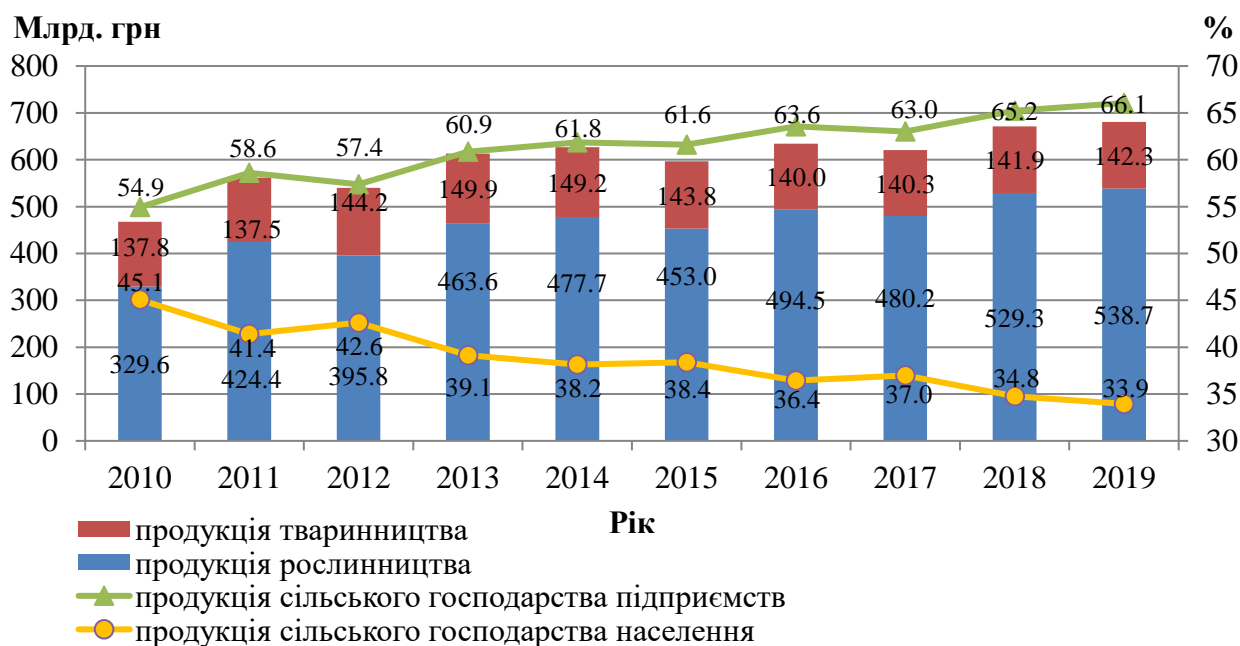


Рис. 2.1. Продукція сільського господарства України (у постійних цінах 2010 року) та розподіл виробництва за типом господарств\*

Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]

Динаміку основних показників сільського господарства України за 2008-2019 рр. наведено на рис. 2.2 – 2.3 (в основу покладено темп приросту показників відносно попереднього року).

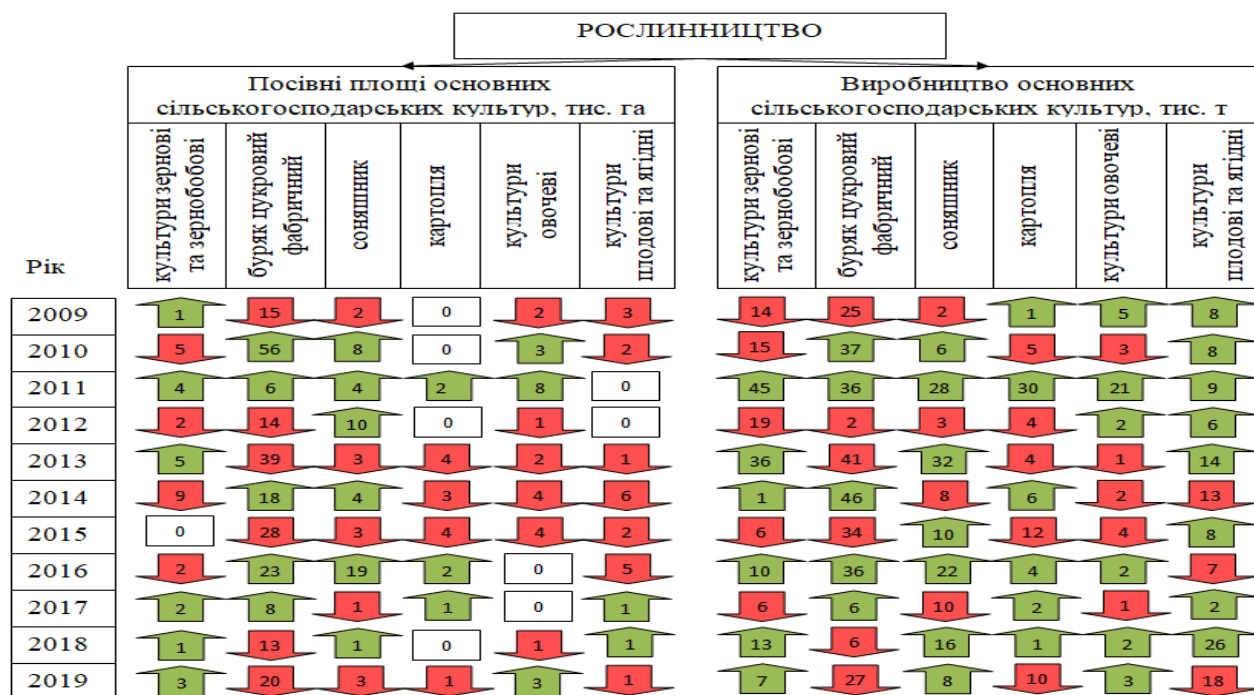


Рис. 2.2. Темпи приросту основних показників сільського господарства України за 2009-2019 рр, %.\*

Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]

За 2008-2019 рр. значно збільшились посівні площі соняшника – на 37,7 %. Всіх інших сільськогосподарських культур – зменшилися. Так, для цукрових буряків скорочення площ відбулось на 41,6 %, для насаджень культур плодкових та ягідних – на 15,7 %, для картоплі – на 7,4 %, для зернових та зернобобових культур – на 2 %, а для овочевих – на 1,7 %.

В той же час, виробництво основних сільськогосподарських культур за даний період значно збільшилось: суттєво зросли обсяги виробництва насіння соняшнику (на 133,7 %), зернових та зернобобових культур (на 41 %), плодів та ягід (на 40,9 %), овочі (на 21,6 %) та картопля (на 3,7 %). Але, зменшилися обсяги виробництва цукрових буряків – на 24,1 %.

Таким чином, за аналізований період, при загальному збільшенні посівних площ на 4,4 % (992 тис. га) виробництво основних сільськогосподарських культур збільшилось на 29,7 % (30410 тис т), що свідчить про підвищення рівня ефективності використання посівних площ та їх врожайності.

За 2008-2019 рр. загальна чисельність поголів'я худоби значно знизилась. Збільшення поголів'я птиці на (25 %) не дозволяє нівелювати різкий спад поголів'я інших видів тварин (рис. 2.3).

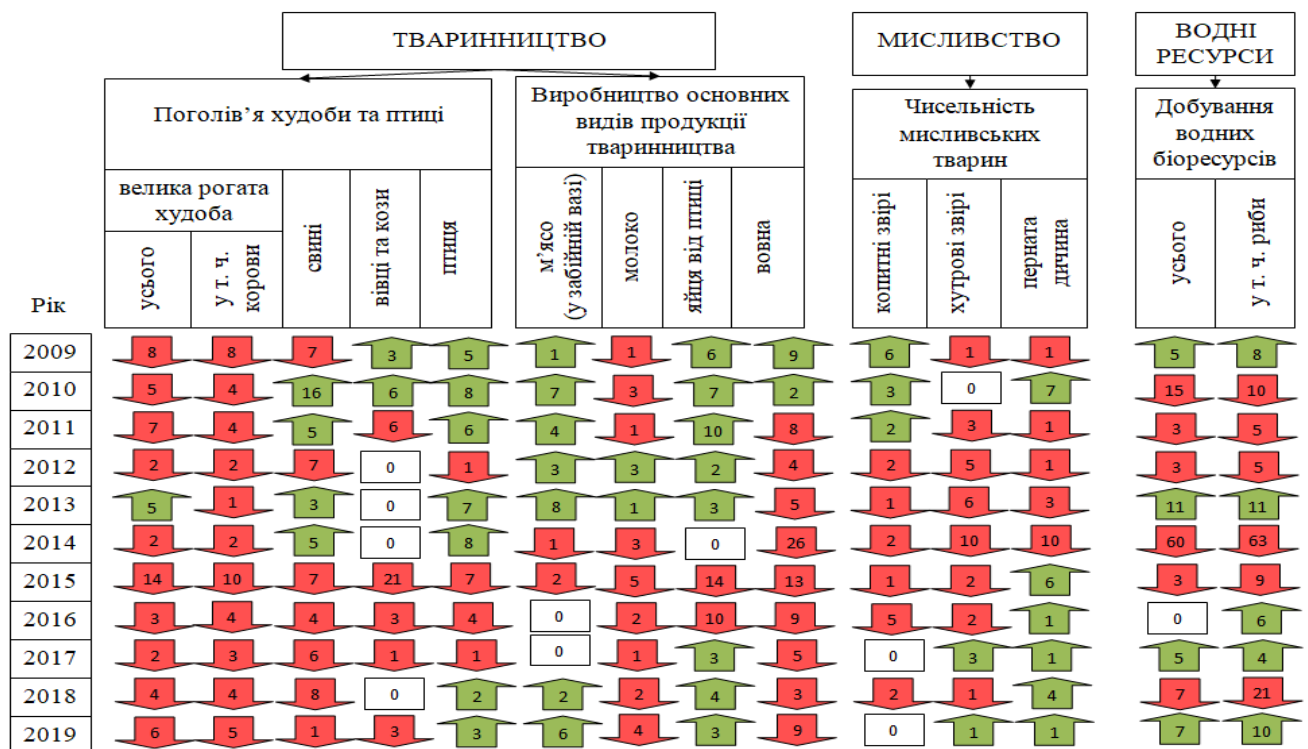


Рис. 2.3. Темпи приросту основних показників сільського господарства України за 2009-2019 рр, %.\*

Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]

Так, чисельність великої рогатої худоби знизилась на 39,3 % (у тому числі корів на 38 %), свиней – на 14,2 %, овець і кіз – на 24,4 %, Дані зрушення призвели до значних змін і у виробництві основних видів тваринництва:

- за рахунок скорочення поголів'я великої рогатої худоби збільшилися обсяги виробництва м'яса у забійній вазі (загалом на 30,8 %) та зменшився збір молока (на 17,8 %);

- зменшення поголів'я овець також вплинуло на збільшення обсягів виробництва м'яса у забійній вазі та скорочення виробництва вовни на 54,8 %;

- збільшення поголів'я птиці призвело до збільшення кількості яєць (на 11,5 %).

Як висновок, можна стверджувати про зміну уподобань споживачів щодо основних видів продукції тваринництва.

Також слід проаналізувати показники охорони та використання лісу, тваринних та водних біоресурсів як частини сільського господарства.

Максимальна величина поголів'я мисливських тварин спостерігалась в 2011 році. Загалом за 2008-2019 рр. чисельність пернатої дичини збільшилась на 3,8 %, при цьому скоротилась кількість копитних тварин – на 0,4 %, а хутрових звірів на 24 %. За даний період часу загальна кількість тварин у мисливських господарствах скоротилась на 392,1164,2 тис. голів або на 1,3 %.

Обсяг добування водних біоресурсів по Україні у 2008-2019 рр. скоротився на 62,1 % (151,9 тис. т), в тому числі безпосередньо риби – на 73,7 % (162,5 тис. т). Найбільше скорочення спостерігається в 2014 р. по відношенню до попереднього року, всього водних біоресурсів – на 60 %, а риби – на 63 %. Слід зазначити, що у 2014/2013 рр. видобуток водних біоресурсів у внутрішніх водоймах зменшився лише на 13,3%, у морських водах – на 71,3 %. Дане скорочення обумовлено негативним впливом зовнішніх факторів.

Загалом, наша держава в достатній мірі самозабезпечує основними видами продовольства населення (рис. 2.4). Перевищення обсягів виробництва зерна понад 3 рази від власних потреб та виробництво яєць на 125 % свідчить, що дані товари займають значну частку в експорті сільськогосподарської продукції України. При цьому недостатнім є обсяг виробництва плодів, ягід та винограду, лише на 78,1 %.

Тим не менш, Україна значною мірою забезпечує продовольчими товарами світовий ринок [168]. Основними імпортерами у 2019 році агропромислової продукції виявились: Китай (1,9 млрд. дол. США), Єгипет (1,67 млрд. дол. США), Індія (1,55 млрд. дол. США), Туреччина (1,54 млрд. дол. США) та Нідерланди (1,48 млрд. дол. США).

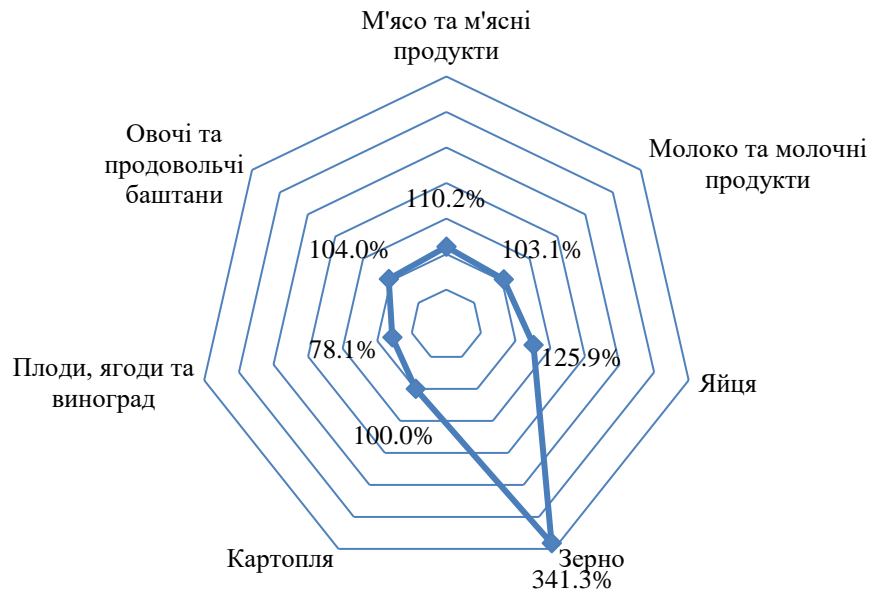


Рис. 2.4. Рівень забезпечення основними видами продовольства власного виробництва України у 2019 році\*

*Примітка.\* Джерело: [122]*

За результатами 2019 року експорт агропромислової продукції склав 39,32% від загального обсягу, та складає 17,8 млрд. дол. США; у той же час, у 2013 році ці ж показники становили 27,17 % та 16,9 млрд. дол. відповідно [122]. Тобто, за останні п'ять років значно зросла частка агропромислової в товарній структурі зовнішньої торгівлі України при зниженні фактичної вартісної величини експорту сільськогосподарської продукції (рис. 2.5).

Збільшення вартісного обсягу експорту агропромислових товарів, протягом останніх п'яти років, є позитивним та свідчить про створення сприятливих умов для роботи сільськогосподарських підприємств та їх вихід на зовнішній ринок. В той же час збільшення частки агропромислової продукції в загальному обсязі експорту України (в середньому за аналізований період 37,5 %), є свідченням пригнічення інших промисловостей країни. Пріоритетом продажу для зовнішньої торгівлі повинні бути товари з високим ступенем обробки, створеної доданої вартості та послуги з високим рівнем інтелектуальної роботи.

Сільське господарство України зазнає значних змін. За даний період, у рослинництві основними напрямками діяльності підприємств є оптимізація, модернізація та, як наслідок, підвищення ефективності використання орендованих земель; при незначному збільшенні посівних площ (на 4,41 %) значно збільшився збір основних сільськогосподарських культур (на 29,7 %). У тваринництві змінилась структура, так поголів'я худоби зменшилось на 25,1 %, а птиці – збільшилось на 25 %, що вплинуло на збільшення м'яса (на 30,7 %),

яєць (на 11,5 %) та зменшення збору молока (на 17,8 %), вовни (на 53,8 %). Скоротились поголів'я мисливських тварин (на 1,3 %). Обсяг добування водних біоресурсів знизився на 62,1 %. Загалом, з 2013 по 2019 рр. вартісна величина експорту агропромислової продукції зросла на 30,8 %, а частка у загальній структурі експорту країни – на 17 %.

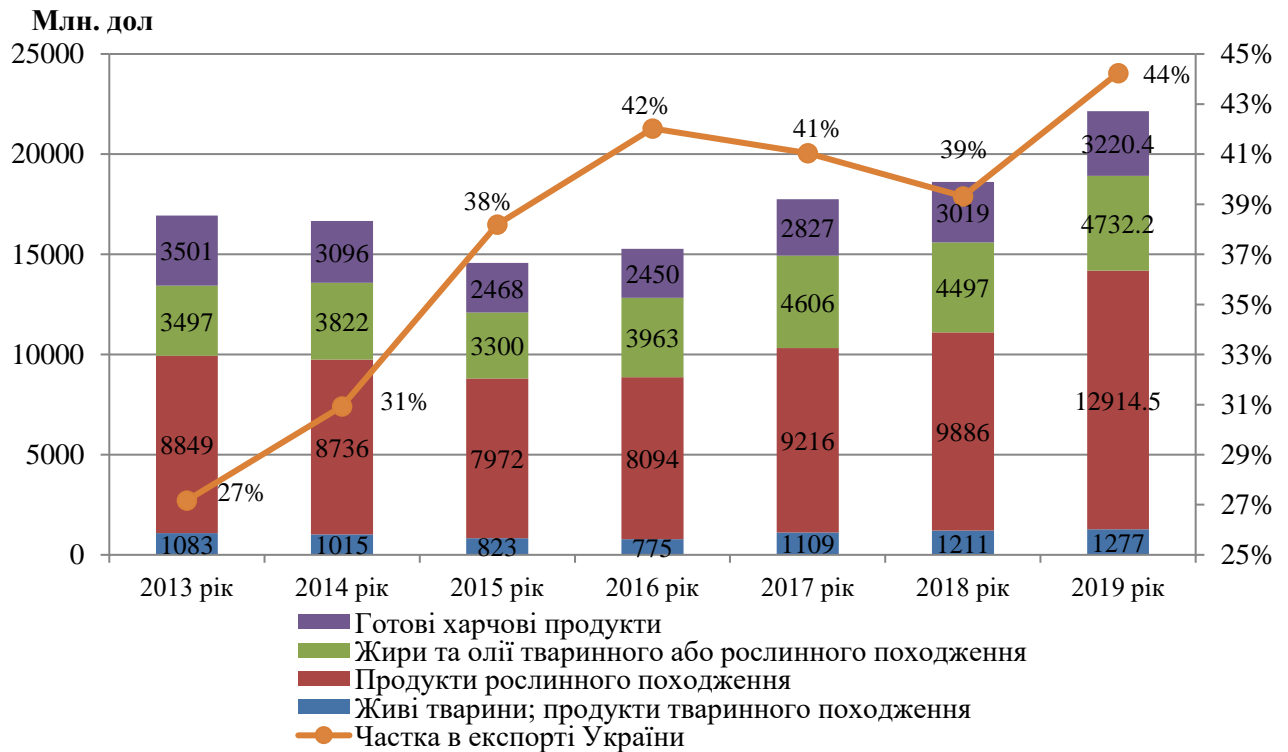


Рис. 2.5. Експорт агропромислової продукції України за 2013-2019 рр та частка від загального обсягу експорту країни \*

*Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]*

Можна стверджувати, що зниження ряду показників обумовлені негативним впливом зовнішніх політичних факторів. Але, раціональна державна підтримка та продумана політика країни повинні створити сприятливі умови для підвищення ефективності діяльності агропромислових підприємств [28].

Міністром розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства презентовано на засіданні Комітету Верховної Ради з питань аграрної та земельної політики програми держпідтримки на 2021-2023 роки [169]. Зокрема, заплановано 7 основних програм підтримки:

- 1) фінансова підтримка заходів в АПК (кредити, страхування);
- 2) підтримка виробництва нішевих культур (продовольча безпека);
- 3) підтримка фермерства;
- 4) підтримка садівництва, виноградарства, хмелярства;
- 5) картоплярство;

- б) підтримка тваринництва;
- 7) часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки.

У відповідності до Проекту Державного бюджету України на 2021 рік [170], передбачена державна підтримка агросектору у розмірі 4 млрд грн.

За продуманої державної політики та суттєвої підтримки Україна має всі необхідні ресурси для забезпечення попиту внутрішнього та зовнішнього ринків агропромисловою продукцією. Основними пріоритетними напрямками розвитку агропромислового виробництва є оптимізація, раціоналізація, модернізація, продумана логістика, підвищення якості та безпечності її продукції. Пріоритет в експорті агропромислової продукції України повинен зміститися з рослинництва на продукцію з високим рівнем доданої вартості та високим ступенем обробки.

У сільському господарстві України постійно створюються і функціонують суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм у відповідності до законодавства. Протягом останніх трьох років частка суб'єктів господарювання у сільському, лісовому та рибному господарствах переважала 14% від загальної кількості суб'єктів, за даними Державної служби статистики України [122]. Загальна кількість суб'єктів господарювання даної галузі за 2010 – 2019 рр. коливалась від 61,5 до 80,3 тис. одиниць, при цьому максимальне значення зафіксоване у 2010 році, а мінімальне – у 2011 році, в середньому становить 73,8 тис. одиниць. На рис. 2.6 відображено структура суб'єктів господарювання з розподілом на підприємства та фізичних осіб-підприємців.

За весь аналізований період кількість підприємств переважала над кількістю фізичних осіб-підприємців, що зумовлено специфікою діяльності сільськогосподарських підприємств.

Найчисельнішою формою господарювання в Україні є фермерські господарства, які в сукупності формують особливий сільськогосподарський уклад – фермерський. Діяльність таких господарств визначається Законом України «Про фермерське господарство» [145], який не регламентує їх розміри та суб'єктний склад. На сьогодні фермерське господарство може функціонувати як юридична особа або як суб'єкт підприємницької діяльності-фізична особа.

Наявна тенденція щодо поступового збільшення їх кількості. Так, з 2015 року кількість фермерських господарств збільшилась з 43,31 тис. (61 % від загальної кількості суб'єктів господарювання в сільському, рибному та лісовому господарствах), у 2019 році до 46,79 тис. (62 % від загальної кількості суб'єктів господарювання в галузі), тобто на 3,48 тис. підприємств або 8 %. Станом на 1 квітня 2020 року було зареєстровано 47,22 тис. фермерств [122], але існують песимістичні прогнози щодо зменшення їх кількості до кінця поточного року у

зв'язку з відсутності державних програм підтримки малого виробника-фермера [171].

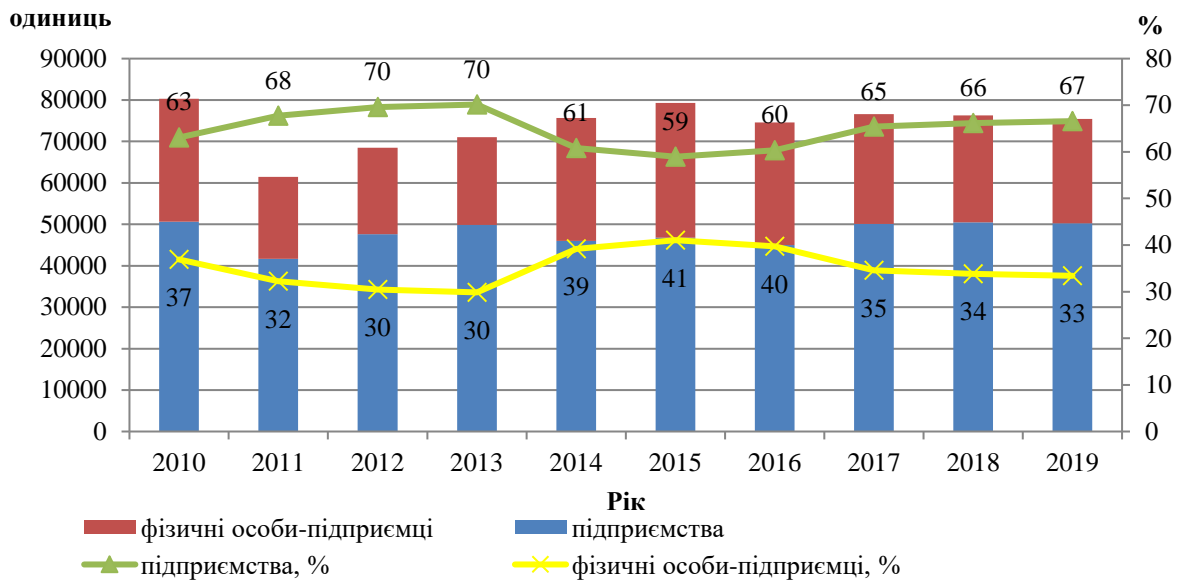


Рис. 2.6. Кількість суб'єктів господарювання в сільському господарстві \*  
Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]

У 2018 року 84 % підприємств працювало у сфері вирощування однорічних і дворічних культур (рис. 2.7). Серед яких 17 суб'єктів великого підприємництва (0,03 %), 1521 суб'єкт середнього підприємництва (2,77 %) та 53274 суб'єкти малого підприємництва (97,2 %), з них суб'єктами мікропідприємництва є 48987 підприємств (89,4 %).



Рис. 2.7. Розподіл підприємств за видами економічної діяльності\*  
Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]



Пропонується проаналізувати також розподіл підприємств в галузі за їх розміром (Додаток А). Беззаперечно більшість підприємств (95 – 97 %) є суб'єктами малого підприємництва, при цьому з них 86 – 90 % – це суб'єкти мікропідприємництва.

Необхідно визначити, у відповідності до розподілу на великі, середні та малі суб'єкти підприємництва, основні тенденції щодо привабливості певних видів діяльності в залежності від розміру підприємств.

Слід зауважити, що загальна кількість підприємств була понад 50 тис у 2010 р., а потім даної позначки досягла аж у 2018 р. Загалом, якщо аналізувати 2010-2019 рр., відбулось незначне зменшення кількості підприємств на 0,8 %.

Розподіл підприємств за областями не рівномірний (рис. 2.8). Найбільша кількість підприємств сконцентровано у Одеській (понад 10 %), Дніпропетровській та Миколаївській (8,7 %) областях, при цьому найменша – у м. Києві (мінімальне значення у 2017 році – 0,38 %).

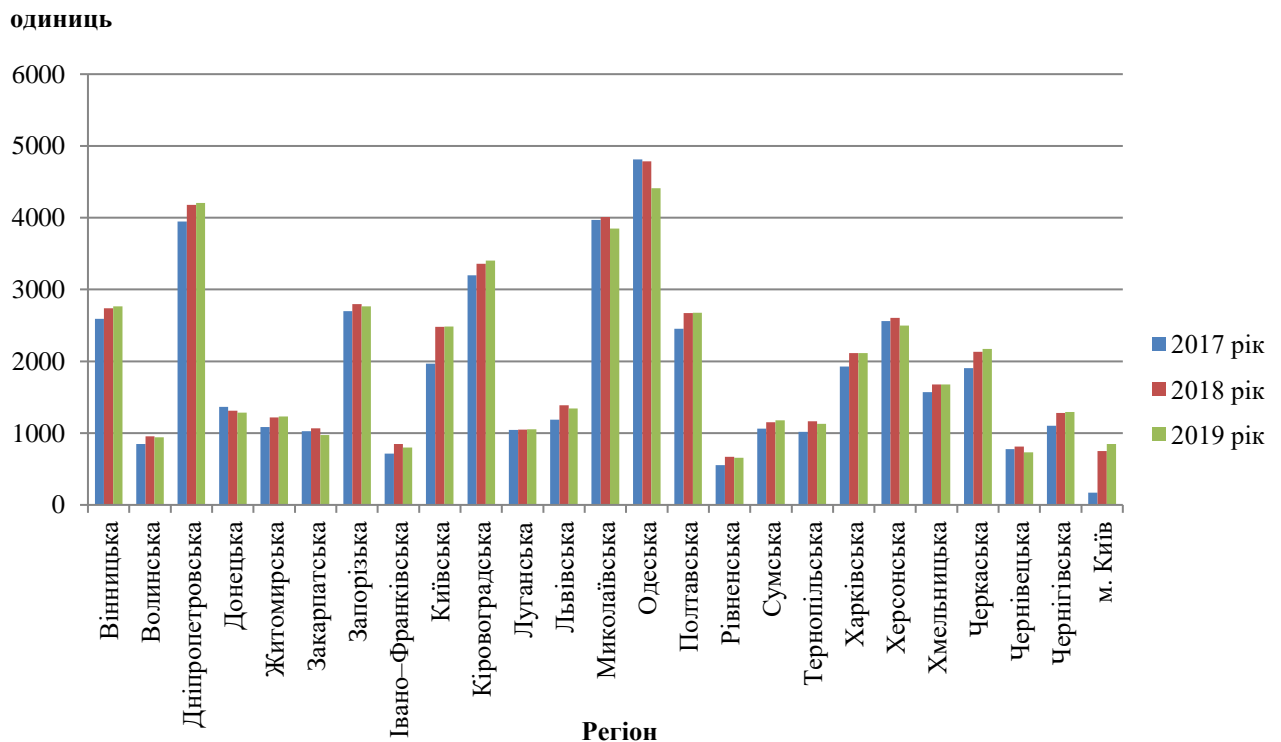


Рис. 2.8. Розподіл підприємств за регіонами\*

Примітка. \* Побудовано автором на основі [122]

Підприємства суттєво різняться за своїм розміром; основним специфічним показником агропромислових підприємств є розмір сільськогосподарських угіль (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Розподіл підприємств, які здійснюють сільськогосподарську діяльність за розміром сільськогосподарських угідь\***

| Показники   | 2016 рік |                    | 2017 рік |                    | 2018 рік |                    | 2019 рік |                    |
|---|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
|   | од.      | у % до заг. кіл-ті | од.      | у % до заг. кіл-ті | од.      | у % до заг. кіл-ті | од.      | у % до заг. кіл-ті |
| 1   | 2        | 3                  | 4        | 5                  | 6        | 7                  | 8        | 9                  |
| Підприємства, що мали сільськогосподарські угіддя у т.ч. площею, га | 41826    | 87,7               | 40735    | 89,4               | 40333    | 82                 | 38523    | 79,4               |
| до 5,0  | 3619     | 7,6                | 3138     | 6,9                | 2972     | 6                  | 2457     | 5,1                |
| 5,1–10,0  | 2937     | 6,2                | 2594     | 5,7                | 2496     | 5,1                | 2200     | 4,5                |
| 10,1–20,0   | 4088     | 8,6                | 3937     | 8,6                | 3811     | 7,7                | 3518     | 7,3                |
| 20,1–50,0   | 11838    | 24,8               | 11263    | 24,7               | 11076    | 22,5               | 10440    | 21,4               |
| 50,1–100,0  | 4888     | 10,2               | 4903     | 10,8               | 4909     | 10                 | 4778     | 9,9                |
| 100,1–500,0   | 7053     | 14,9               | 7372     | 16,2               | 7573     | 15,4               | 7717     | 15,9               |
| 500,1–1000,0  | 2548     | 5,3                | 2651     | 5,8                | 2704     | 5,5                | 2672     | 5,4                |
| 1000,1–2000,0   | 2433     | 5,1                | 2481     | 5,4                | 2447     | 5                  | 2410     | 5                  |
| 2000,1–3000,0   | 1103     | 2,3                | 1084     | 2,4                | 1063     | 2,2                | 1056     | 2,2                |
| 3000,1–4000,0   | 480      | 1                  | 471      | 1                  | 467      | 0,9                | 472      | 1                  |
| 4000,1–5000,0   | 277      | 0,6                | 276      | 0,6                | 250      | 0,5                | 243      | 0,5                |
| 5000,1–7000,0   | 260      | 0,5                | 261      | 0,6                | 258      | 0,5                | 256      | 0,5                |
| 7000,1–10000,0  | 152      | 0,3                | 138      | 0,3                | 127      | 0,3                | 125      | 0,3                |
| більше 10000,0  | 150      | 0,3                | 166      | 0,4                | 180      | 0,4                | 179      | 0,4                |
| підприємства, що не мали сільськогосподарських угідь                | 5871     | 12,3               | 4823     | 10,6               | 8875     | 18                 | 9981     | 20,6               |

*Примітка.\* Джерело [122]*

За даними 2019 року найбільше підприємств, що обробляють від 20 до 50 гектар (21,4 %), особливої уваги заслуговує група підприємств, що не мають сільськогосподарських угідь, їх частка сягає 20,6 %. Найменшими, при цьому, є групи підприємств ( $\leq 1$  %), розмір земельних угідь яких починається з 3000 гектарів та більше (рис. 2.9).

При цьому слід відзначити, прослідковується за 2016–2019 рр чітка тенденція до збільшення чисельності наступних груп підприємств: що мають сільськогосподарські угіддя площею від 100 до 500 гектарів (на 663 одиниць або 9,4 %), від 500 до 10000 (на 124 одиниць або 4,9 %) та таких, що не мають угідь (на 4110 одиниць або 70 %). В той же час, відбувається найбільш суттєве скорочення серед кількості підприємств на 32,1 %, земельні ділянки яких до 50 га.

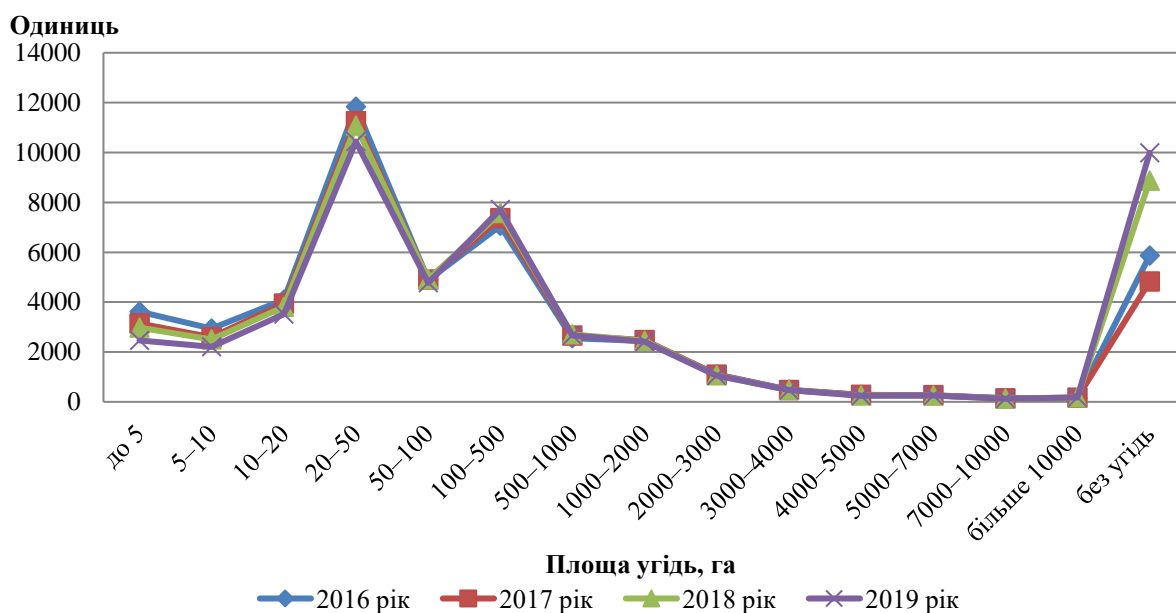


Рис. 2.9. Розподіл підприємств за розміром сільськогосподарських угідь  
Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]

Структурні зрушення серед підприємств, що згруповані за розміром сільськогосподарських угідь, свідчать про укрупнення та масштабування агропромислових підприємств. В такому разі, за даними групами повинно відбутись і збільшення сільськогосподарських угідь (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Розподіл площі сільськогосподарських угідь за розміром серед підприємств, що здійснюють сільськогосподарську діяльність \***

| Показники   | 2016 рік |                    | 2017 рік |                    | 2018 рік |                    | 2019 рік |                    |
|---|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
|   | тис. га  | у % до заг. кіл-ті | тис. га  | у % до заг. кіл-ті | тис. га  | у % до заг. кіл-ті | тис. га  | у % до заг. кіл-ті |
| 1   | 2        | 3                  | 4        | 5                  | 6        | 7                  | 8        | 9                  |
| Підприємства, що мали сільськогосподарські угіддя у т.ч. площею, га | 19821,2  | 100                | 19960,2  | 100                | 20005,2  | 100                | 20113,6  | 100                |
| до 5  | 11,5     | 0,1                | 10,1     | 0,1                | 9,5      | 0                  | 7,9      | 0                  |
| 5-10  | 23,1     | 0,1                | 20,3     | 0,1                | 19,5     | 0,1                | 17,2     | 0,1                |
| 10-20   | 63,5     | 0,3                | 61       | 0,3                | 59,1     | 0,3                | 54,5     | 0,3                |
| 20-50   | 447,8    | 2,3                | 424,9    | 2,1                | 417,3    | 2,1                | 393,6    | 2                  |
| 50-100  | 354,2    | 1,8                | 354,3    | 1,8                | 354,5    | 1,8                | 345,4    | 1,7                |
| 100-500   | 1723,1   | 8,7                | 1797,1   | 9                  | 1851,1   | 9,3                | 1890,2   | 9,4                |

## Продовження таблиці 2.2

| 1            | 2      | 3    | 4      | 5    | 6      | 7    | 8      | 9    |
|--------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| 500–1000     | 1816,1 | 9,2  | 1891,4 | 9,5  | 1932,9 | 9,7  | 1918,6 | 9,5  |
| 1000–2000    | 3491,6 | 17,6 | 3570,9 | 17,8 | 3513   | 17,5 | 3451,9 | 17,2 |
| 2000–3000    | 2686,2 | 13,6 | 2649,2 | 13,3 | 2594   | 12,9 | 2566,9 | 12,8 |
| 3000–4000    | 1658   | 8,4  | 1635,4 | 8,2  | 1612,4 | 8,1  | 1626,6 | 8,1  |
| 4000–5000    | 1236,6 | 6,2  | 1236,1 | 6,2  | 1109,8 | 5,5  | 1077,5 | 5,4  |
| 5000–7000    | 1526,2 | 7,7  | 1526,3 | 7,6  | 1497   | 7,5  | 1495,6 | 7,4  |
| 7000–10000   | 1268,2 | 6,4  | 1140,1 | 5,7  | 1057,5 | 5,3  | 1048,5 | 5,2  |
| більше 10000 | 3515,1 | 17,6 | 3643,1 | 18,3 | 3977,6 | 19,9 | 4219,2 | 20,9 |

Примітка.\* Джерело [122]

Грунтуючись на статистичних даних, за період з 2016 року по 2019 рік, суттєво збільшились площі за групами підприємств, угіддя яких в межах: 100 – 500 га (на 167,1 тис. га або 9,7 %), 500 – 1000 га (102,5 тис. га або 5,6 %) та понад 10000 га (на 704,1 тис. га або 20 %). При цьому значно скоротилась, кількість підприємств, що мали сільськогосподарські угіддя до 5 га, від 5 до 10 га, від 7 до тис. га та від 10 до 20 га, відповідно на 31,3 %, 25,5 %, 17,3 % та 14,2 %.

Слід відмітити, значна частка угідь, за даними 2019 року, відноситься до підприємств, площа сільськогосподарських угідь яких становить: понад 10 тис. га (20,9 %), від 1 тис га до 2 тис га (17,2 %) та від 2 тис. га до 3 тис. га (12,8 %). Представлено графічно розподіл площі сільськогосподарських угідь за розміром серед підприємств, що здійснюють сільськогосподарську діяльність (рис. 2.10).

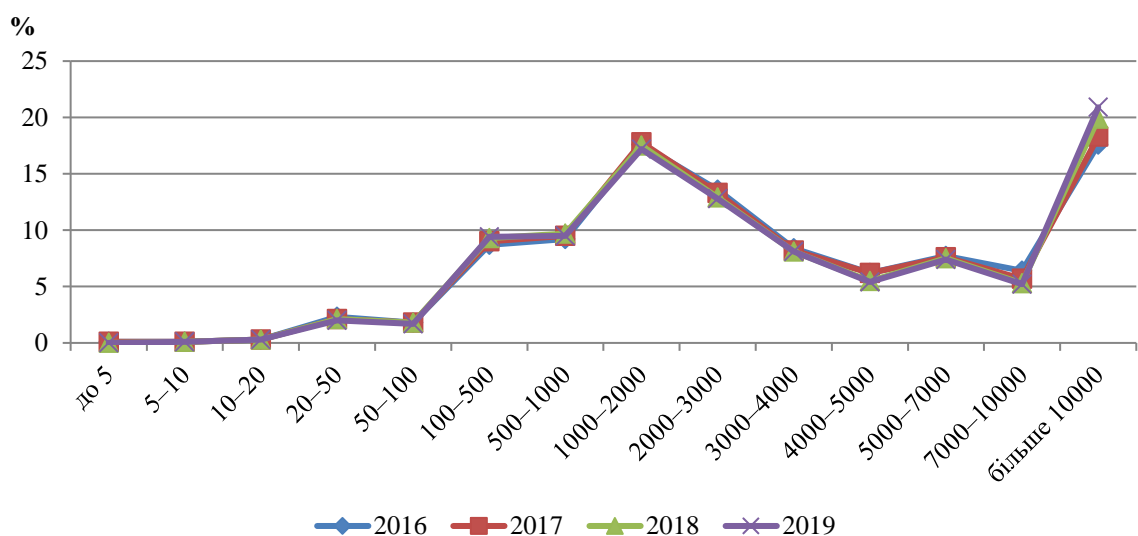


Рис. 2.10. Розподіл площі сільськогосподарських угідь за розміром серед підприємств, що здійснюють сільськогосподарську діяльність\*

Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]

Але, зрушення, пов'язані із злиттям та поєднанням підприємств, беззаперечно мають вплив на кількість найнятого населення в галузі (рис.2.11).

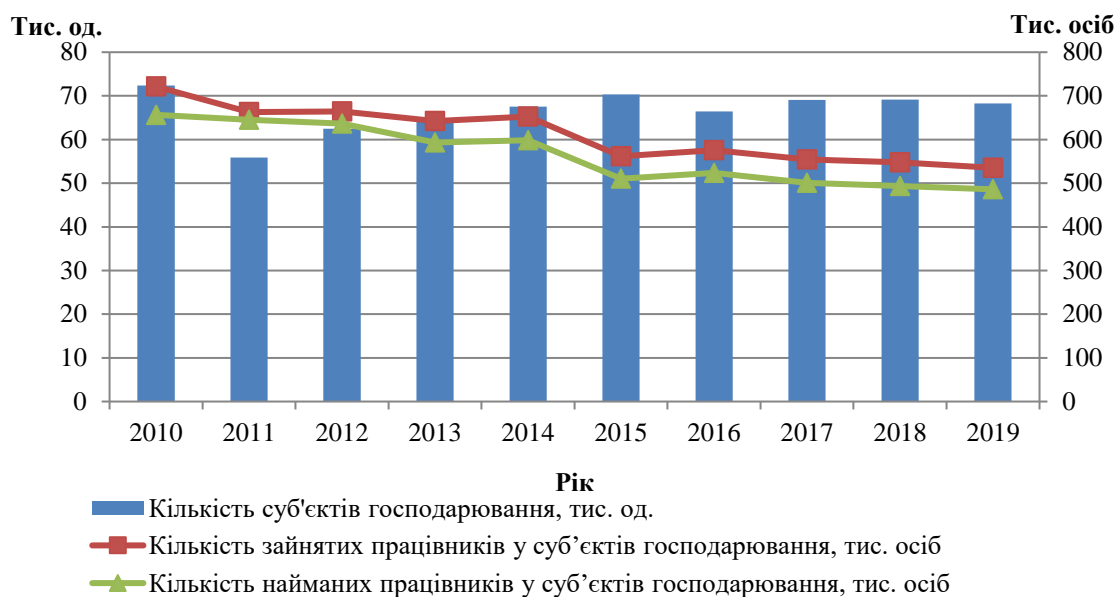


Рис. 2.11. Кількість підприємств та працівників сільського господарства\*  
Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]

При збільшенні обсягів виробництва продукції та зменшенні кількості працівників відбувається зміна продуктивності праці (рис. 2.12).

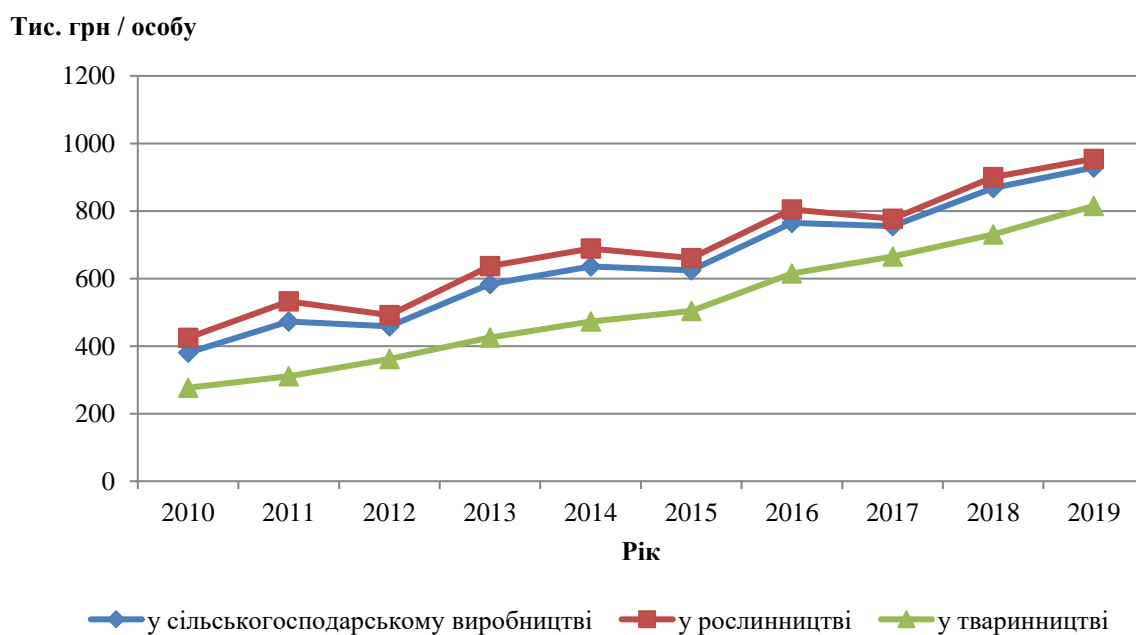


Рис. 2.12. Продуктивність праці на сільськогосподарських підприємствах у постійних цінах 2016 року\*

Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]

За 2010 – 2019 рр. продуктивність праці на 1 зайнятого загалом збільшилась понад 500 тис. грн., при цьому у відносних показниках це: 144 % у сільськогосподарському виробництві, 125 % у рослинництві та 195 % у тваринництві.

Динаміка змін продуктивності праці у сільському господарстві свідчить про значні резерви для її підвищення: збільшення частки доданої вартості у вартості валової продукції; оновлення основних засобів, впровадження енергозберігаючих технологій та технічних нововведень; удосконалення організації виробництва та інституційної інфраструктури; підвищення кваліфікації та поліпшення навичок працівників, забезпечення відтворювальної та стимулюючої функції заробітної плати тощо [172].

Не зважаючи на загальну тенденцію та прогноз щодо зменшення кількості підприємств, відбувається постійне збільшення обсягів реалізованої продукції у вартісному виразі (рис. 2.13).

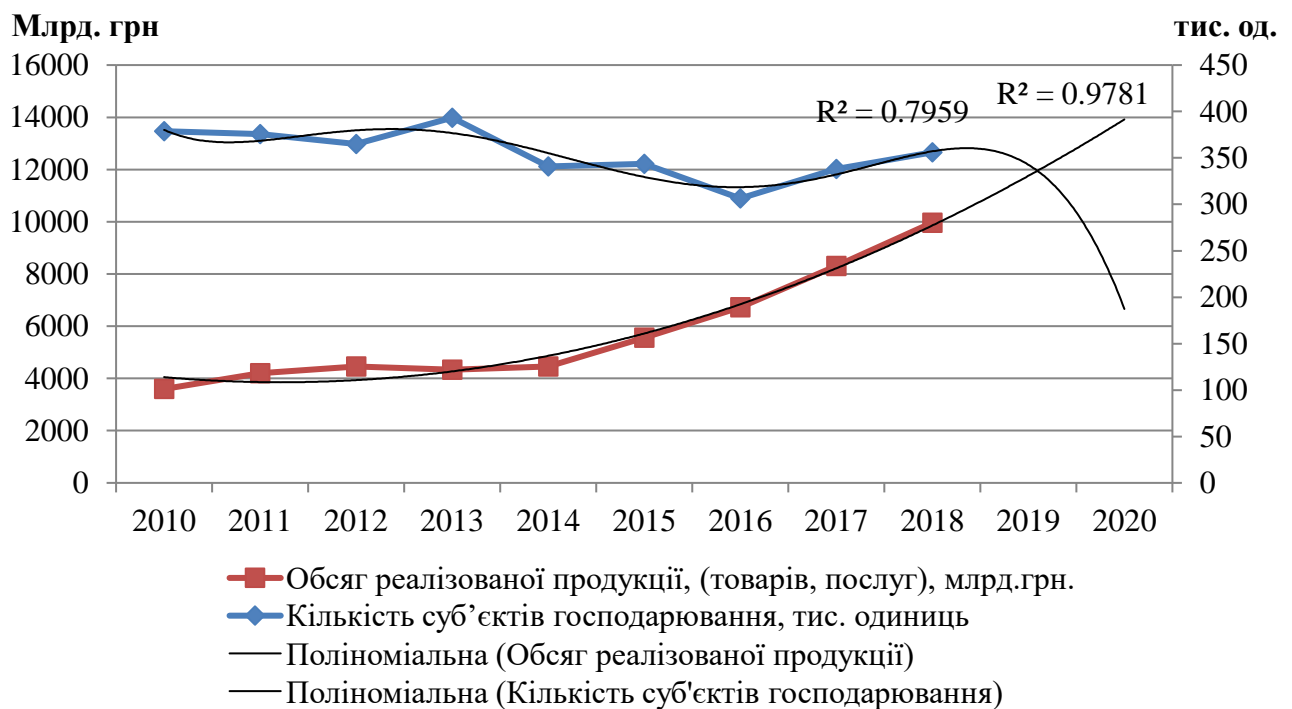


Рис. 2.13. Динаміка обсягу реалізованої продукції агропромислових підприємств у вартісному виразі та їх кількості\*

*Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]*

Збільшення обсягу реалізованої продукції у вартісному виразі можна пояснити підвищенням цін на сільськогосподарську та харчову продукцію, курсу іноземної валюти (експорт агропромислової продукції) та ефективності діяльності агропромислових підприємств.

В той же час, зменшення кількості суб'єктів господарювання в купі із зменшенням кількості зайнятих свідчить про вихід дрібних гравців з ринку та їх поглинання, автоматизацію праці і підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Підвищення продуктивності праці аграрних підприємств тісно пов'язане, перш за все, з інвестиціями у машини та обладнання. Так, за статистичними даними, за 2019 рік інвестиції у машини та обладнання становили 37,5 млрд. грн або 63,4 % від загального обсягу інвестицій у галузі. Загалом, сума капіталовкладень сільськогосподарських підприємств за 2010 – 2019 рр складала від 10,3 млрд. грн у 2010 р. до 65,5 млрд. грн у 2018 р., а частка капітальних інвестицій у машини та обладнання при цьому коливалась від 59,1 % за даними 2010 р. до 76,6 % у 2017 р. (рис. 2.14).

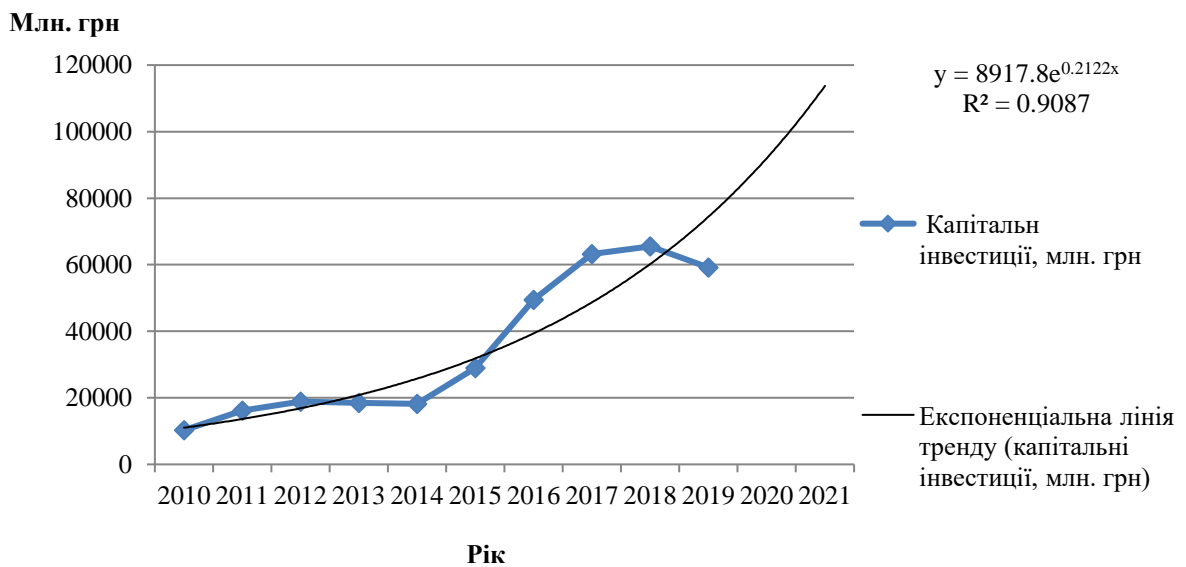


Рис. 2.14. Динаміка капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств\*

*Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]*

Прогнозна динаміка капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств має тенденцію до збільшення. Капітальні інвестиції у сільське господарство у 2019 році знизились на 10% відносно попереднього року. Капітальні інвестиції у сільському господарстві впали вперше після 4-річного зростання. Скоріш за все, подібне згортання інвестиційної активності аграріїв пов'язано з акумулюванням додаткових коштів перед відкриттям ринку сільськогосподарських земель [173]. Основним джерелом фінансування при цьому являється власні кошти підприємств.

Загалом, за 2010 – 2019 рр. в середньому 82,6 % сільськогосподарських підприємств одержували прибуток, якщо розподілити їх за розміром на великі, середні та малі, то даний показник буде становити 88,2 %, 85,2 % та 82,1 % відповідно. За аналізований період, лише серед великих підприємств, у 2016 р. та 2018 р., не було понесено збитків. А, середній рівень рентабельності операційної діяльності за останні 10 років для великих підприємств становить 27,3 %, для середніх – 22,5 %, а для малих – 23,3 %. Слід закцентувати увагу, що показник рентабельності операційної діяльності великих сільськогосподарських підприємств був найвищим до 2016 р. (максимальне значення у 2015 р. – 54,3 %), а через стрімке зниження – наразі найменший – на рівні 8,3 % (рис. 2.15).

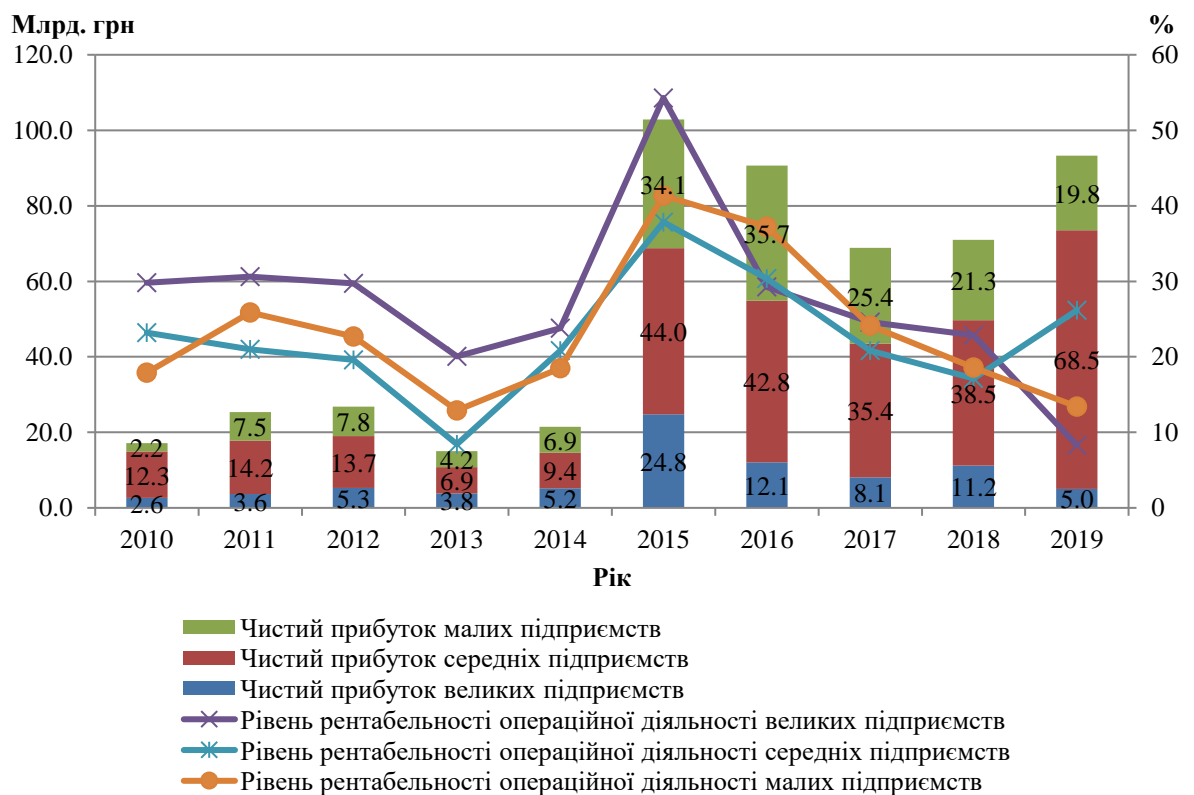


Рис. 2.15. Чистий прибуток та рентабельність операційної діяльності сільськогосподарських підприємств

*Примітка.\* Побудовано автором на основі [122]*

На тлі збільшення у 2019 році обсягів виробництва агропродукції у сільськогосподарських підприємствах на 3,3% – їх прибутки за результатами минулого року зменшились на 43 %. Зменшення прибутків, на фоні випереджаючого зростання собівартості сільськогосподарської продукції над доходами від її реалізації, зумовило різке – майже у 3 рази – падіння рівня рентабельності сільськогосподарського виробництва в агропідприємствах. За розрахунками науковців, основними чинниками зменшення рентабельності



стало падіння цін більшості основних видів сільськогосподарської продукції на фоні зростання собівартості її виробництва.

Аграрний сектор та його найважливіша складова – сільськогосподарське виробництво останніми роками є одними з найбільш успішних сфер національного господарства України. Так, сільське господарство демонструє значні темпи економічного зростання і високу рентабельність, що збільшує його частку в макроекономічних підсумках національної економіки. І хоча за час української державної незалежності людські та матеріальні ресурси аграрної галузі істотно скоротилися, проте зросла ефективність їх використання, поступово нарощується інноваційна складова сільгоспвиробництва [174]. Такий розвиток галузі значним чином забезпечує продовольчу незалежність держави, стабілізацію макроекономічних показників, посилення позицій держави на світовому продовольчому ринку, через нарощування певних видів агропромислової продукції, що особливо помітно в кризові періоди.

## **2.2 Визначення та класифікація провідних агропромислових підприємств**

Європейський вектор розвитку України відкриває нові горизонти для вітчизняних виробників, але, разом з тим, значно підвищується рівень конкуренції. У агропромислових підприємств виникає необхідність стрімкої адаптації свого управління за допомогою всіх досяжних методів і засобів для того, щоб втримати високу планку конкурентного рівня виробників сільськогосподарської продукції ЄС. Саме тому визначення провідних агропромислових підприємств є важливим завданням, що дозволить проаналізувати дієві конкурентні стратегії, ключові фактори успіху та їх показники.

Задля цього необхідно проаналізувати, адаптувати та доповнити існуючі підходи щодо класифікації підприємств, визначити відповідні категоріальні кількісні показники. Дослідження сучасних методів групування ефективних агропромислових підприємств дозволило визначити основні напрямки формування класифікацій [135-139, 175-178].

Насамперед, відповідно до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність України» [132], базуючись на величинах балансової вартості активів, чистого доходу та кількості працівників, підприємства поділяють на малі, середні та великі. Тому, визначаємо ці дані як перший критерій класифікаційної ознаки агропромислових підприємств (рис. 2.16).

Міжнародним показником для порівняння сільськогосподарських підприємств є розмір їх земельного банку. За таким підходом зіставлені рейтинги Huser [135], Business Views [136], Дело [137], Latifundist [138], Фокус [139] та ін. У світі не існує практики щодо ефективного управління такими розмірами розораних земель, як в Україні, вона є піонером в даній сфері. Києво-Могилянська бізнес-школа в рамках обговорення «Вихід українських компаній на нові ринки: виклики та можливості», за участі експертів та фахівців агропромисловості назвали оптимальний розмір земельного банку для України – 30 тис. га [179]. Пропонується формування наступних груп:

- 1) малі – розмір земельного банку до 30 тис. га;
- 2) середні – від 30 тис. га до середнього значення за вибіркою;
- 3) великі – більше середнього розміру земельного банку за вибіркою.

Визначаємо показник розміру земельного банку як другий критерій класифікації агропромислових підприємств, що наведена на рис. 2.16.

В світовій практиці визначення найбільш ефективних агрокомпаній ґрунтується на загальноприйнятому показнику – EBITDA на гектар. За даним підходом побудовані рейтинги за версією журналу Forbes [175] та порталу LANDLORD [177]. Показник EBITDA, не встановлений міжнародними стандартами фінансової звітності як обов'язковий, але широко використовується для порівняльного аналізу підприємств галузі, в першу чергу, як оцінка фінансового стану та вартості компанії. Він дає змогу порівняти підприємства без впливу обсягів інвестицій, фінансового навантаження за борговими виплатами та режиму оподаткування. Даний показник активно використовують підприємства з високим рівнем інвестицій/реінвестицій та амортизаційним навантаженням для завищення своїх результатів. Пропонуємо за цим показником розширити класифікаційну ознаку для агропромислових підприємств.

Виробничі потужності також є вагомими показниками градації та оцінки ефективності діяльності агропромислових підприємств: кількість та потужність м'ясокомбінатів, птахофабрик, цукрових, комбікормових, насінневих, шкіряних, олійноекстракційних заводів та ін.; елеваторні потужності; логістика (кількість та технічні характеристики автопарку); джерела альтернативної енергії (біогазові, сонячні, вітро-, гідроелектричні та ін.) тощо. Тому доповнюємо систему класифікацій агропромислових підприємств четвертою категорією – «Виробничі активи».

Forbes [176] сформував загальний рейтинг провідних підприємств України, спираючись на такі показники, як: виторг, прибуток, активи, оціночна вартість та рейтингова оцінка. Визначаємо дану групу показників як наступний критерій класифікації, а саме: «Ефективність діяльності».

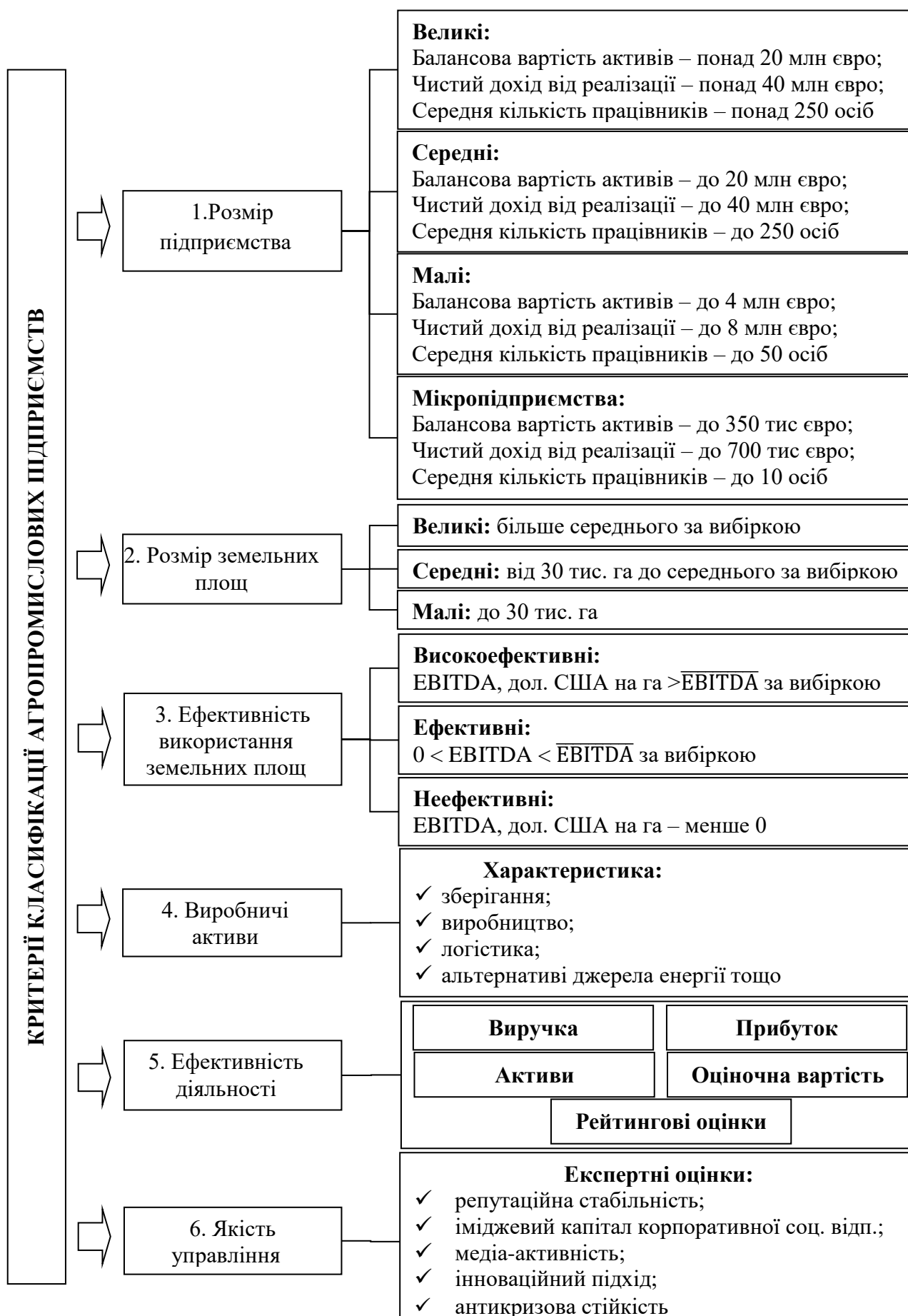


Рис. 2.16. Класифікаційна система агропромислових підприємств\*  
Примітка. \*Доповнено автором на основі [135-139, 175-178, 180]

Конкуентоспроможність в умовах репутаційної економіки набуває нового значення, саме тому в Україні створено Національний рейтинг якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні активісти». Експерти щорічно в межах програми формують репутаційні рейтинги за різними галузями, в тому числі і серед аграрних компаній за такими показниками як: репутаційна стабільність, іміджевий капітал корпоративної соціальної відповідальності (від. рос. КСО), медіа-активність, інноваційний підхід, антикризова стійкість та сформований їх середній бал [181]. Схожий підхід висвітлює портал LANDLORD [180]: за допомогою оцінок експертів визначений середній бал у рейтингу репутації та фінансової надійності агрохолдингів. Доповнюємо сформовану систему критеріїв класифікації агропромислових підприємств останньою групою показників – якість управління.

За результатами проведеного аналізу автором було визначено загальні критерії класифікації підприємств, що були доповнені та удосконалені з урахуванням специфіки аграрної галузі України. Узагальнені отримані результати наведені на рис. 2.16.

На основі джерел [135-139, 175-178, 180] сформовано загальний перелік агропромислових підприємств галузі. Загалом визначено 44 значущих учасників ринку (табл. 2.3). До даного рейтингу не увійшов Приват-Агрохолдинг через відсутність показників щодо його діяльності у відкритому доступі.

Таблиця 2.3

### Провідні агропромислові підприємства України\*

|    | Назва                         | Земельні площі, тис.га | ЕВІТДА на гектар, дол. США | Виручка, млн. дол. США | Чис-ть персоналу, осіб |
|----|-------------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|
| 1  | 2                             | 3                      | 4                          | 5                      | 6                      |
| 1  | AgroGeneration                | 120                    | 86,3                       | 54,2                   | 1360                   |
| 2  | Agromino                      | 46                     | 218                        | 38,6                   | 415                    |
| 3  | Goodvalley (Даноша)           | 28                     | 450                        | 40                     | 707                    |
| 4  | HarvEast                      | 102                    | 174,7                      | 32,7                   | 1250                   |
| 5  | I&U Group (Агроспецсервіс)    | 50                     | 311                        | 322                    | 1000                   |
| 6  | KSG Agro                      | 61                     | 290                        | 11                     | 500                    |
| 7  | LNZ Group                     | 70                     | 486                        | 1000                   | 3000                   |
| 8  | Ovostar Union                 | 0                      | 0                          | 98,7                   | 1266                   |
| 9  | Ukrlandfarming                | 430                    | 159                        | 937,5                  | 3986                   |
| 10 | Аграрна технологічна компанія | 32                     | 86,2                       | 298                    | 959                    |
| 11 | Агроліга                      | 10                     | 423                        | 24                     | 1000                   |
| 12 | Агромарс                      | 35                     | 240                        | 136,5                  | 2368                   |
| 13 | Агропродсервіс                | 40                     | 440                        | 293,1                  | 690                    |
| 14 | Агропросперіс                 | 430                    | 231,5                      | 410                    | 1000                   |
| 15 | Агротон                       | 110                    | 113,9                      | 51,8                   | 2700                   |

## Продовження таблиці 2.3

| 1  | 2  | 3     | 4     | 5      | 6     |
|----|--|-------|-------|--------|-------|
| 16 | Агротрейд  | 72    | 380   | 149,8  | 3000  |
| 17 | АПК-Інвест   | 35    | 185   | 75,3   | 1964  |
| 18 | Астарта-Київ                                       | 250   | 177,4 | 369    | 13000 |
| 19 | Баришівська зернова компанія                       | 57    | 560   | 36,7   | 1171  |
| 20 | Бучачагрохлібпром                                  | 25    | 0,9   | 408    | 580   |
| 21 | Вінницька агропромислова група                     | 50    | 347   | 30,2   | 764   |
| 22 | Володимир-Волинська<br>птахофабрика                | 0     | 0     | 49,7   | 670   |
| 23 | Державна продовольчо-зернова<br>корпорація України | 10    | 343   | 443,6  | 5000  |
| 24 | Епіцентр-Агро                                      | 110   | 300   | 28,2   | 1500  |
| 25 | Західний Буг                                       | 37    | 0,2   | 38     | 412   |
| 26 | ІМК  | 129,6 | 302,1 | 140,4  | 2400  |
| 27 | Каргілл  | 0     | 0     | 495,4  | 600   |
| 28 | Кернел   | 550   | 380,6 | 2329,5 | 16000 |
| 29 | Мілкіленд  | 23    | 217   | 74,4   | 6500  |
| 30 | Мрія   | 165   | 160   | 68     | 2000  |
| 31 | МХП  | 370   | 267   | 1288   | 12000 |
| 32 | Нестле Україна                                     | 0     | 0     | 286,8  | 4500  |
| 33 | Нива Переяславщини                                 | 23    | 31,7  | 41,7   | 989   |
| 34 | Нібулон  | 82,5  | 375   | 1946,4 | 6000  |
| 35 | Олімп  | 36    | 7,4   | 380    | 197   |
| 36 | Пан Курчак   | 16,7  | 74,5  | 59,7   | 1266  |
| 37 | Прометей   | 2,7   | 517   | 180    | 1000  |
| 38 | Росток-Холдинг                                     | 60    | 261   | 52,2   | 2000  |
| 39 | Сварог   | 80    | 700   | 110    | 3500  |
| 40 | Світанок   | 80    | 0,1   | 450    | 750   |
| 41 | ТАС Агро   | 13,8  | 512   | 278    | 336   |
| 42 | УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг                       | 82    | 313   | 154,7  | 1200  |
| 43 | Укрпромінвест-Агро                                 | 116,5 | 237   | 227,3  | 4600  |
| 44 | Чиста криниця                                      | 50    | 500   | 47,6   | 500   |

*Примітка. \*Сформовано автором на основі консолідованої річної звітності підприємств та їх офіційних інтернет-джерел*

Для проведення подальшого аналізу необхідно визначити ключові показники, що будуть покладені в основу при формуванні груп підприємств галузі.

На основі сформованих критеріїв класифікації агропромислових підприємств, визначимо значущі показники:

1. Показники балансової вартості активів та чистого доходу від реалізації – фінансові, і потребують ретельного дослідження, так як необхідно враховувати загальний стан підприємства, стадію та напрями його розвитку, спеціалізацію та ін., при чому можливе хибне уявлення про розміри підприємства. Тому найбільш

раціональним показником з даної групи є кількість працівників, що може охарактеризувати розміри компанії.

2. Земельні площі знаходяться в оренді, а не є власністю компаній, тому не доцільно визначати стан підприємства за активами, що їм не належать. Але, незважаючи на це, наводимо розподіл за групами:

- а) малі – до 30 тис. га;
- б) середні – від 30 до 100 тис. га (приведене середнє значення земельного банку підприємств за сформованою вибіркою);
- в) великі – більше 100 тис. га.

3. Ефективність використання земельних ресурсів визначаємо значущим показником, так як повною мірою дає оцінку щодо ефективності діяльності рослинницьких та диверсифікованих компаній. Формуємо наступні 3 групи для нього:

- а) неефективні, показник  $EBITDA < 0$ ;
- б) ефективні – від 0 до 250 дол. США на га (за вибіркою  $\overline{EBITDA} = 247,78 \approx 250$  дол. США на га);
- в) високо ефективні – значення вище  $\overline{EBITDA}$ .

4. Виробничі активи характеризуються різними технічними характеристиками, тому можливо порівнювати лише однорідні комплекси. Саме тому даний показник раціонально використовувати для вузькоспеціалізованих вибірок, а сформований перелік підприємств характеризується охопленням усіх сфер діяльності агропромислового комплексу та суміжними напрямками.

5. Наведені показники ефективності діяльності не характеризуються стійким взаємозв'язком. Виторг та прибуток – фінансові показники, без визначної залежності. Активи та оціночна вартість характеризують розміри підприємств та взаємопов'язані між собою. Рейтингові показники не надають значущої якісної оцінки, тому їх використання як вхідної інформації – не доречне. Саме тому, пропонується використання величини виторгу компанії, як показника, що визначає величину компанії і результативність її діяльності.

6. Експертні оцінки щодо якості управління. Методи експертних оцінок мають свої недоліки: надмірність суб'єктивних оцінок, великі затрати часу, зусиль, фінансів на організацію та проведення опитувань. Нераціонально включати суб'єктивні показники до значущих критеріїв вибірки.

Саме тому, ґрунтуючись на визначених критеріях класифікації підприємств агропромислового комплексу, обґрунтовано застосування наступних показників:

- 1) показник середньої кількості працівників, як характеристика розміру підприємства;

2) ефективність використання земельних ресурсів визначає показник ЕВІТДА на гектар;

3) величина виторгу, може опосередковано визначити розмір компанії та результативність її функціонування.

Інформацію щодо даних визначених показників отримано автором з фінансової звітності підприємств та офіційних джерел інформації.

Аналіз активів агропромислових підприємств засвідчив їх нерівномірне розміщення по областях України, з найбільшою щільністю у Харківській та Київській областях. При цьому найменше активів агропромислових підприємств розташовано у таких областях: Закарпатській, Чернівецькій, Одеській, Херсонській, Запорізькій, Луганській та АР Крим (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Інтенсивність розміщення активів агропромислових підприємств по областях України\***

| Області   | Кількість підприємств в області, од. | Відносне значення, % |
|---|--------------------------------------|----------------------|
| Закарпатська, АР Крим, Чернівецька, Запорізька, Одеська, Луганська, Херсонська  | 1 – 4                                | до 10%               |
| Донецька, Рівненська, Волинська, Івано-Франківська, Миколаївська  | 5 – 9                                | від 10% до 20%       |
| Дніпропетровська, Львівська, Кропивницька, Тернопільська, Вінницька, Житомирська, Сумська, Черкаська, Чернігівська, Полтавська, Хмельницька | 10 – 13                              | від 20% до 30%       |
| Харківська, Київська  | понад 13                             | понад 30%            |

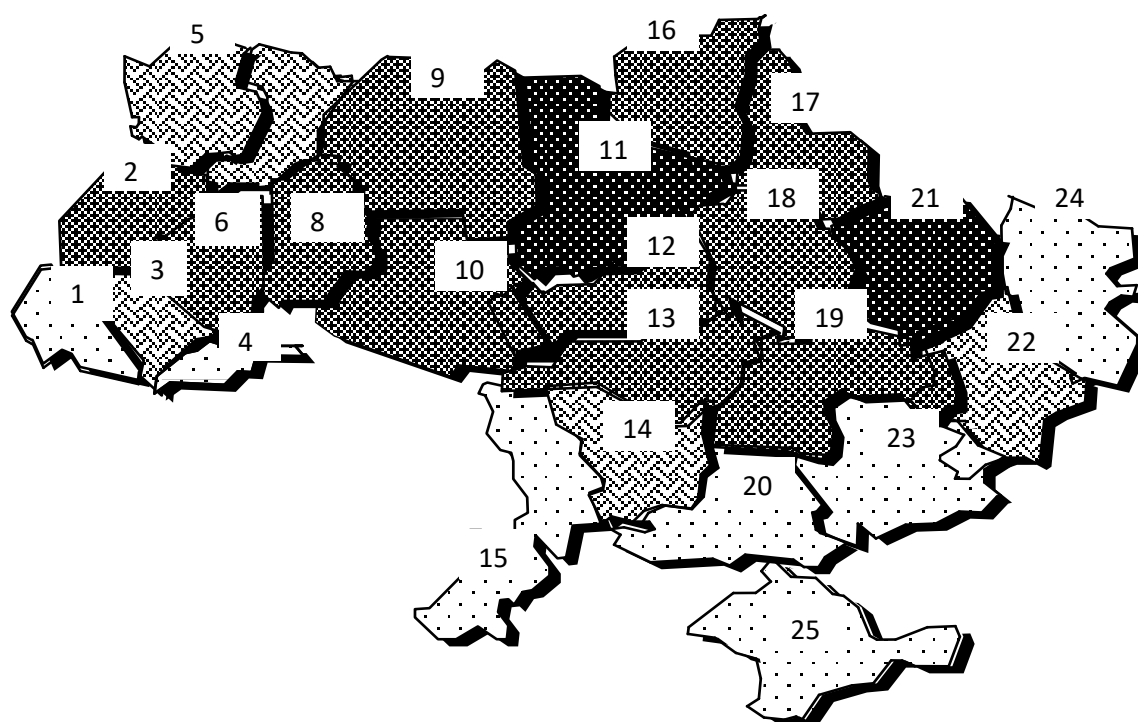
*Примітка. \*Сформовано автором на основі офіційних інтернет-джерел та звітності підприємств*

Графічно відображено розташування активів агропромислових підприємств на карті України (рис. 2.17).

Рациональне розміщення сільськогосподарських підприємств є основою сталого розвитку, сприяє зростанню ефективності виробництва на основі раціонального використання засобів виробництва, земельних та трудових ресурсів. Забезпечує виробництво необхідних суспільству продуктів харчування і сільськогосподарської сировини в потрібних розмірах при мінімальних затратах праці і коштів на виробництво продукції та доведення її до споживача. Воно здійснюється з урахуванням вимог економічних законів. Ігнорування їх дії призводить до негативних наслідків, насамперед до зниження економічної

ефективності сільськогосподарського виробництва. Лише за таких умов можна досягти раціонального природокористування.

Географія активів компаній є нерівномірною: земельні ділянки, заводи, фабрики, елеватори, термінали та офісні будівлі розташовані залежно від їх специфіки діяльності, природних та кліматичних умов, управлінських стратегій підприємств. Найвища концентрація спостерігається в центральному регіоні країни.



|                       |                       |   |            |
|-----------------------|-----------------------|---|------------|
| 1 – Закарпатська      | 14 – Миколаївська     |  | >30 %      |
| 2 – Львівська         | 15 – Одеська          |  | –20 – 30 % |
| 3 – Івано-Франківська | 16 – Чернігівська     |  | –10 – 20 % |
| 4 – Чернівецька       | 17 – Сумська          |  | –0 – 10 %  |
| 5 – Волинська         | 18 – Полтавська       |   |            |
| 6 – Тернопільська     | 19 – Дніпропетровська |   |            |
| 7 – Рівненська        | 20 – Херсонська       |   |            |
| 8 – Хмельницька       | 21 – Харківська       |   |            |
| 9 – Житомирська       | 22 – Донецька         |   |            |
| 10 – Вінницька        | 23 – Запорізька       |   |            |
| 11 – Київська         | 24 – Луганська        |   |            |
| 12 – Черкаська        | 25 – АР Крим          |   |            |
| 13 – Кропивницька     |                       |   |            |

Рис. 2.17. Карта розміщення активів агропромислових підприємств в Україні \*

*Примітка. \*Побудовано автором*



Найбільшими за територіальним розгалуженням є: агрохолдинг Ukrlandfarming та Державна продовольчо-зернова корпорація України, що охоплюють 22 та 20 областей відповідно. Але, залежність між розмірами активів підприємств та їх ефективністю діяльності не відзначена, тому раціональність широкого географічного охоплення великими агрокомпаніями потребує обґрунтування та вагомих підстав. В цьому аспекті, відмічено, що підприємства, які характеризуються ґрунтовним та комплексним підходом до дослідження конкурентного середовища, показують більш стійкі показники своєї діяльності.

Саме тому необхідне визначення найбільш ефективних агропромислових підприємств, щоб провести детальний аналіз їх конкурентних стратегій, виокремити ключові фактори успіху та сформувані, на основі отриманих даних, напрямки подальшого розвитку і шляхи підвищення ефективності діяльності даного виду підприємств.

Проведений аналіз критеріїв класифікаційної системи агропромислових підприємств, визначені значущі кількісні показники, сформований перелік провідних підприємств галузі та відображено географічну щільність їх розташування.

### **2.3 Кластеризація агропромислових підприємств України**

На даному етапі розвитку України пріоритетом є розвиток агропромислових підприємств як потужний важіль становлення національної економіки. Для забезпечення умов створення складного виробничого ланцюга в межах країни, для значного збільшення величини доданої вартості необхідно пройти складний та тернистий шлях до постіндустріально розвиненої держави. Аналіз провідних технологій, перейняття досвіду міжнародних лідерів галузі, законодавчі Євроінтеграційні реформи та державна програма підтримки аграрного та харчового підприємництва дозволить створити сильний імпульс для розвитку виробництва агропромислової продукції в Україні.

Визначення лідерів серед агропромислових підприємств, дозволить виявити основні їх принципи та методи роботи, стратегію, цілі та фактори їх успіху, що є підґрунтям для розробки конкретних заходів щодо покращення діяльності даних підприємств.

Для встановлення пріоритетних напрямків подальшого розвитку сільського господарства та харчового виробництва в цілому необхідно визначитись щодо конкурентних стратегій для підприємств галузі. Задля цього

необхідно об'єднати подібні підприємства за визначеними ознаками із використанням кластерного аналізу.

Кластерний аналіз має певну послідовність дій та передбачає використання декількох специфічних методів [182], що репрезентовано на рис. 2.18.

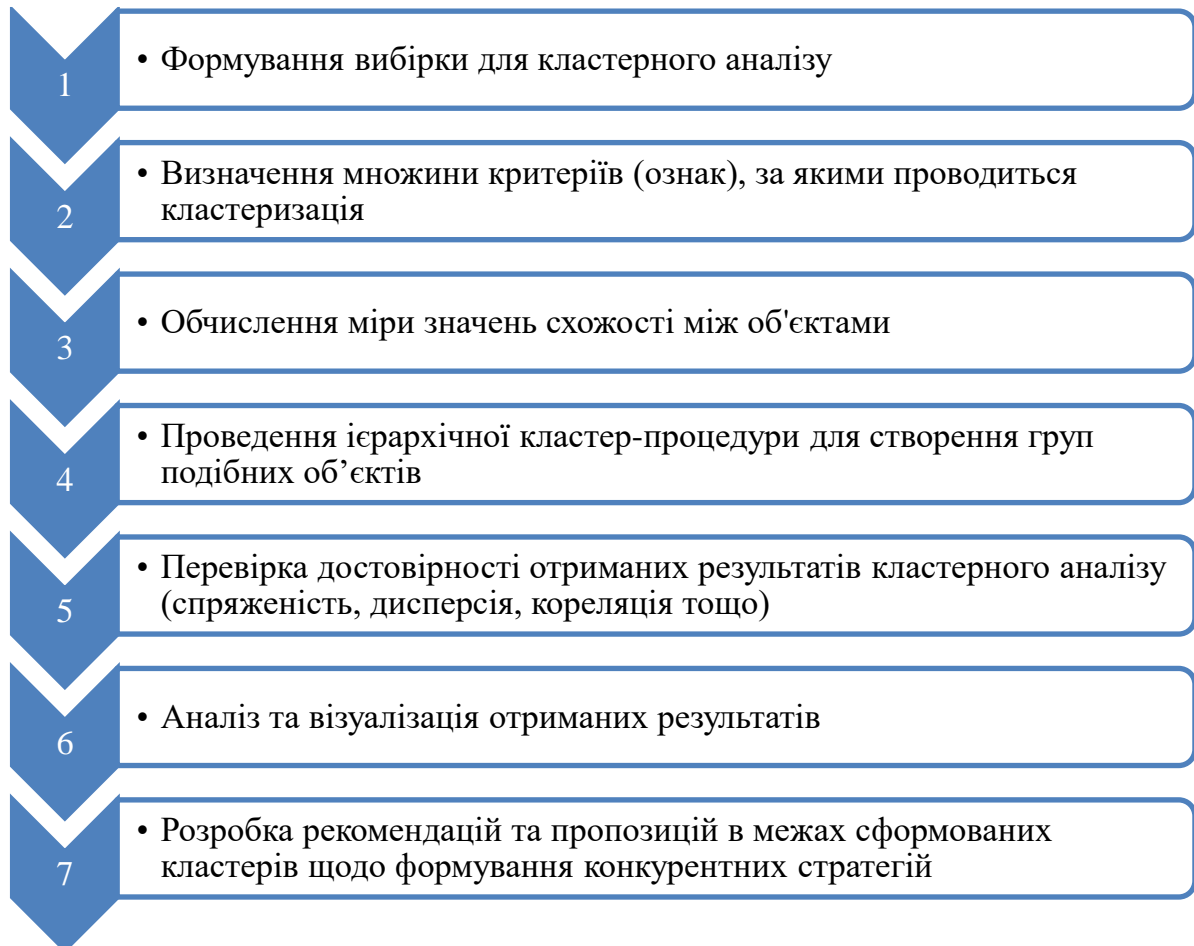


Рис. 2.18. Алгоритм проведення кластерного аналізу\*

*Примітка. \* Сформовано автором на основі [182-186]*

Автором сформований перелік, що містить 44 агропромислових підприємства (табл. 2.3), визначені критерії класифікації (рис. 2.16), на основі яких обґрунтована система значущих показників, що слугують основою кластеризації.

Для візуалізації сформованої вибірки побудовано діаграму розсіювання визначених агропромислових підприємств (рис. 2.19). Величини виторгу та ЕВІТДА відкладаємо на осі координат, а кількість працівників відзначаємо розміром маркерів з відповідною шкалою градації.

Базуючись лише тільки на діаграмі розсіювання, неможливо окреслити межі груп підприємств на основі визначених показників. Тому, проводимо кластерний аналіз.

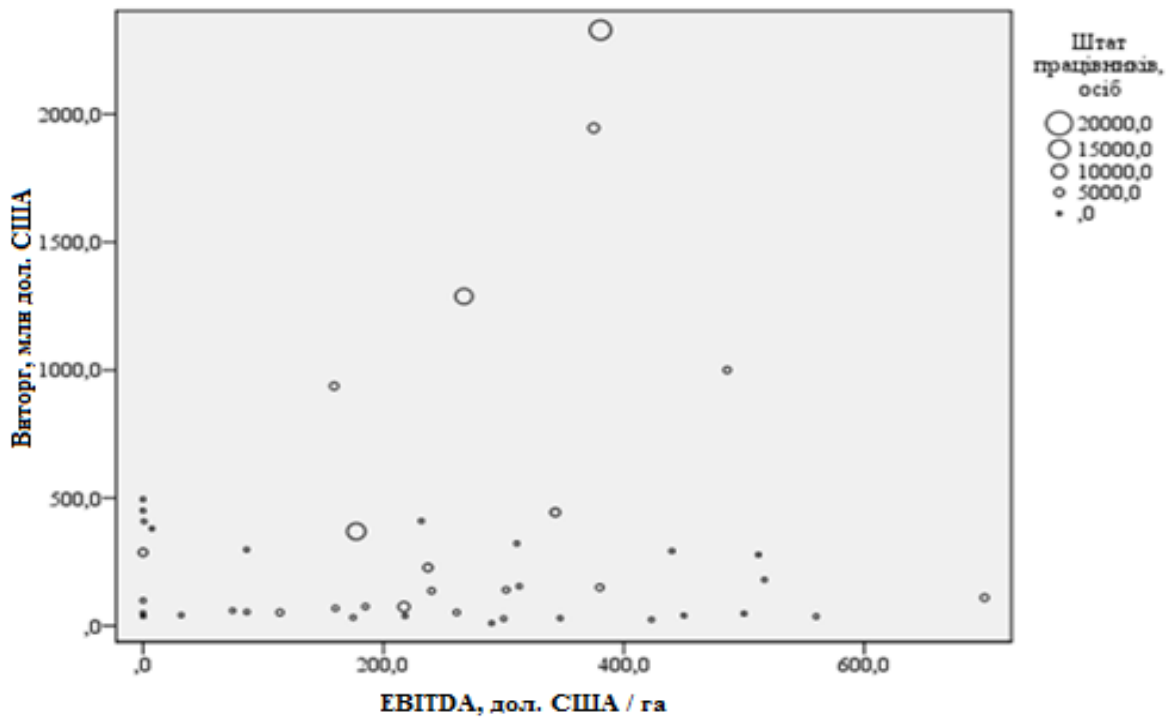


Рис. 2.19. Діаграма розсіювання провідних агропромислових підприємств \*

*Примітка. \* Побудовано автором (з використанням програмного забезпечення SPSS Statistics)*

Метою кластерного аналізу є формування відносно однорідних груп (кластерів) в просторі змінних на основі комплексу моделей і методів агрегування рядків матриці даних.

Так як вихідні дані представлені у різних одиницях та величинах виміру, необхідно привести показники до співставного виду, трансформуємо їх в діапазоні від 0 до N за допомогою нормування. За умови єдиної системи інтерпретації, у даному випадку, чим вище значення змінної, тим вище значення інтегрального показника, маємо загальну позитивну тенденцію збільшення всіх даних. При  $N=1$  отримуємо шкалу від 0 до 1.

Лінійна нормалізація вхідних даних в безрозмірні величини виконується за допомогою формули [187]:

$$\tilde{x}_i = \frac{x_i - \min(x_i)}{\max(x_i) - \min(x_i)} \times N, \quad (3.1)$$

де  $x_i$  – значення змінної для  $i$  спостереження,

$\min(x_i)$  – найменше спостережуване значення змінної,

$\max(x_i)$  – найбільше спостережуване значення змінної.

Варто зазначити, що не всі показники можна перетворити на часткові коефіцієнти із значенням в межах (0;1) шляхом ділення на максимальне значення, адже для факторів-стимуляторів найкращим буде найвищий показник, а для дестимуляторів – найнижчий.

Здійснювати класифікацію сукупності обраних підприємств будемо за допомогою ієрархічної кластеризації.

Ієрархічний кластерний аналіз – це найбільш гнучкий з методів, що реалізовані в програмі IBM SPSS Statistics trial, та дозволяє ретельно дослідити структуру відмінностей між об'єктами і обрати найбільш оптимальну кількість кластерів [188].

Кластери визначаємо за допомогою методу Варда та використовуємо найбільш вживану інтегральну міру – квадрат відстані Евкліда.

Метод Варда відрізняється від інших, оскільки використовує для оцінки відстаней між кластерами методи дисперсійного аналізу. Мінімізує суму квадратів для будь-яких двох (гіпотетичних) кластерів, які можуть бути сформовані на кожному кроці [189].

Евклідова відстань між двома точками  $x$  і  $y$  – це найкоротша відстань між ними. Якщо простір двомірний або трьохмірний, то ця міра геометрично є довжиною відрізка прямої, що з'єднує дані точки. У разі  $n$  змінних евклідова відстань обчислюється за формулою [190]:

$$dist(x, y) = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - y_i)^2}. \quad (3.2)$$

Квадрат евклідової відстані розраховується за формулою:

$$dist(x, y) = \sum_{i=1}^n (x_i - y_i)^2. \quad (3.3)$$

У порівнянні з евклідовою відстанню ця міра надає більш серйозне значення великим відстаням. Якщо застосовується центроїдний, медіанний метод або метод Варда, зазвичай рекомендується використовувати саме цю міру [190].

Безпосередньо проводимо всі необхідні розрахунки та побудови за допомогою програмного продукту IBM SPSS Statistics trial.

За результатами роботи ієрархічного кластерного аналізу наведено кроки агломерації (Додаток Б) у протоколі об'єднання об'єктів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Протокол об'єднання об'єктів за ієрархічного методу кластерного аналізу\***

| Етап | Кластер об'єднано з |           | Коефіцієнти | Етап першої появи кластера |           | Наступний етап |
|------|---------------------|-----------|-------------|----------------------------|-----------|----------------|
|      | Кластер 1           | Кластер 2 |             | Кластер 1                  | Кластер 2 |                |
| 1    | 2                   | 3         | 4           | 5                          | 6         | 7              |
| ...  | ...                 | ...       | ...         | ...                        | ...       | ...            |
| 38   | 2                   | 9         | 1,061       | 32                         | 35        | 41             |
| 39   | 18                  | 28        | 1,407       | 34                         | 0         | 40             |
| 40   | 7                   | 18        | 1,875       | 37                         | 39        | 43             |
| 41   | 2                   | 3         | 2,635       | 38                         | 36        | 42             |
| 42   | 1                   | 2         | 4,316       | 33                         | 41        | 43             |
| 43   | 1                   | 7         | 6,829       | 42                         | 40        | 0              |

*Примітка. \* Розраховано автором (з використанням програмного забезпечення SPSS Statistics)*

Між 40 та 41 кроком агломерації відбувається значний стрибок значення коефіцієнта (з 1,875 до 2,635), тому необхідне рішення про припинення подальшого об'єднання та визначення кількості кластерів.

Об'єднання агропромислових підприємств у кластери представлено графічно дендрограмою (рис. 2.20).

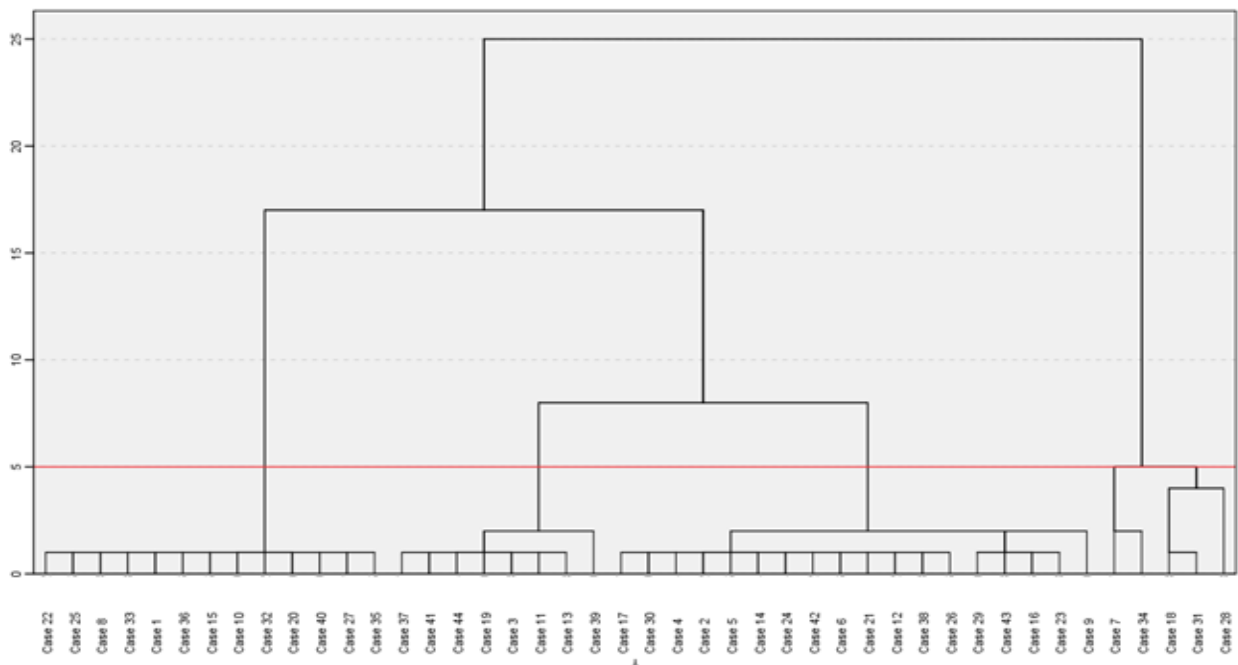


Рис. 2.20. Дендрограма з використанням методу Варда. Об'єднання кластерів за масштабованою відстанню

*Примітка. \* Розраховано автором (з використанням програмного забезпечення SPSS Statistics)*

Відображаємо крок № 40 агломерації на дендрограмі (Case 7 та Case 18). На основі візуалізації результатів аналізу доцільно припустити про формування 4 кластерів. Для обґрунтування цього припущення необхідно порівняти 4 та 5-ти кластерні моделі, використовуємо метод аналізу «Описові статистики» – «спряжені таблиці» та визначаємо міру їх стійкості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Метод Варда. Спряженість таблиць 4 та 5 кластерів\***

| Частота | Ward Method |    |   |   |   | Разом |
|---------|-------------|----|---|---|---|-------|
|         | 1           | 2  | 3 | 4 | 5 |       |
| 1       | 13          | 0  | 0 | 0 | 0 | 13    |
| 2       | 0           | 18 | 0 | 0 | 0 | 18    |
| 3       | 0           | 0  | 8 | 0 | 0 | 8     |
| 4       | 0           | 0  | 0 | 2 | 3 | 5     |
| Разом   | 13          | 18 | 8 | 2 | 3 | 44    |

*Примітка. \* Розраховано автором (з використанням програмного забезпечення SPSS Statistics)*

При переході з 4-кластерної моделі до 5-кластерної моделі відбувся розпад четвертої групи в 4-кластерної моделі на дві не значні групи в 5-кластерній моделі. Це свідчить про стійкість 4-кластерної моделі.

Сформуємо таблицю середніх значень отриманих груп за ієрархічним методом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Середні значення кластерів\***

| Кластер | ЕВІТДА на гектар, дол. США | Виторг, млн. дол. США | Штат працівників, осіб |
|---------|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| 1       | 30,862                     | 208,615               | 1249,923               |
| 2       | 259,406                    | 185,133               | 2302,611               |
| 3       | 512,750                    | 126,175               | 1113,000               |
| 4       | 337,200                    | 1386,580              | 10000,000              |
| Всього  | 246,784                    | 317,880               | 2650,000               |

*Примітка. \* Розраховано автором*

Побудуємо діаграму для візуалізації визначених кластерів (рис. 2.21).

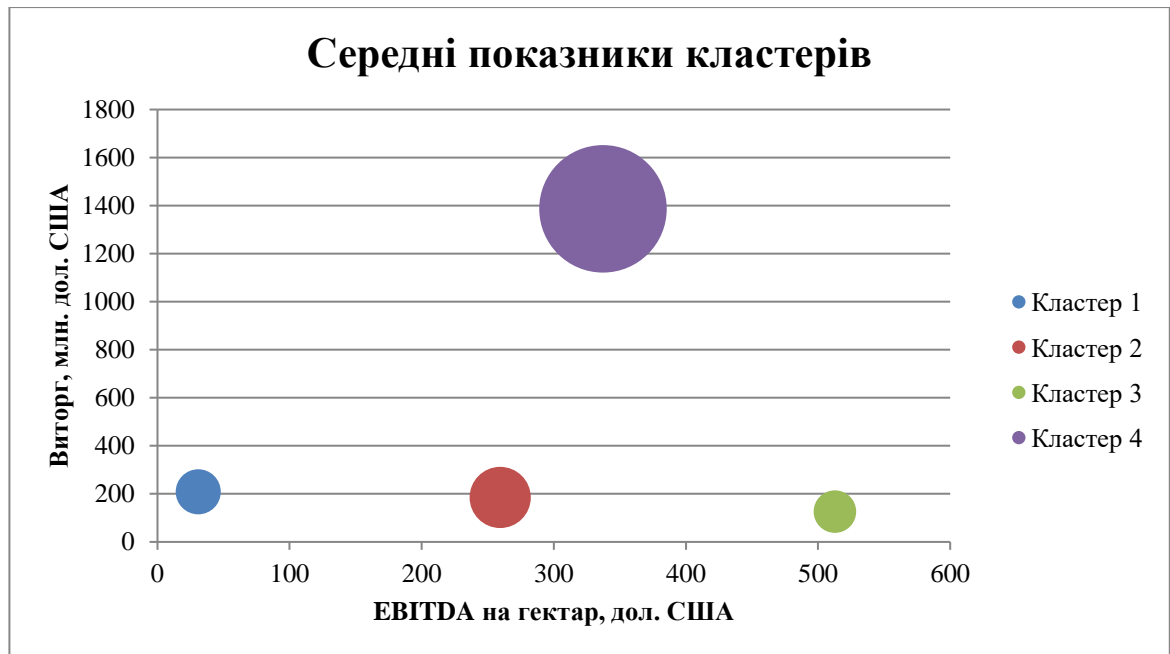


Рис. 2.21. Порівняльний графічний аналіз середніх показників кластерів\*  
Примітка. \* Сформовано автором

Перевіряємо дану модель за допомогою двоетапного кластерного аналізу (рис. 2.22).

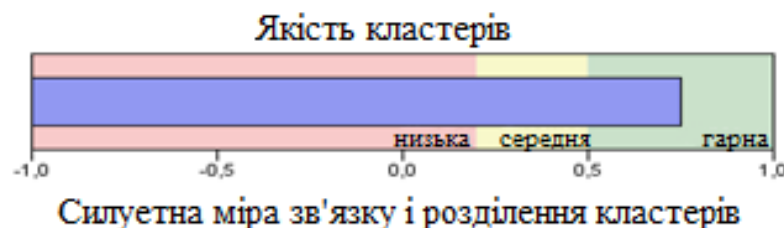


Рис. 2.22. Двоетапний кластерний аналіз\*  
Примітка. \* Визначено автором (з використанням програмного забезпечення SPSS Statistics)

Двоетапний кластерний аналіз засвідчив гарну міру зв'язку та розподіл кластерів. Тому, на основі отриманих даних, формуємо таблицю порівняльних характеристик кластерів (табл. 2.8).

Найбільш значущим є 4 кластер, він характеризується високими показниками ефективності EBITDA та величиною виручки, і є найбільшим за розмірами підприємств, тобто кластер лідер (Leader чи L-cluster).

Привабливим є і кластер №3, характеризується найменшими розмірами підприємств (кількість працюючих) та величиною виторгу, при цьому найбільш ефективний з боку використання фінансових та земельних ресурсів (EBITDA), характеризується інноваційними методами організації діяльності підприємств (Innovation чи I-cluster).

Таблиця 2.8

## Критерії кластеризації агропромислових підприємств України\*

| Кластер №<br>1           | Учасники<br>2  | Критерії<br>3  |
|--------------------------|--|--|
| Кластер 1<br>(S-cluster) | 1. AgroGeneration;<br>2. Ovostar Union;<br>3. Аграрна технологічна компанія;<br>4. Агротон;<br>5. Бучачагрохлібпром;<br>6. Володимир-Волинська птахофабрика;<br>7. Західний Буг;<br>8. Каргілл;<br>9. Нестле Україна;<br>10. Нива Переяславщини;<br>11. Олімп;<br>12. Пан Курчак;<br>13. Світанок  | ЕВІТДА $0 < x < 113,9$<br>Виручка $38 < x < 495,4$<br>Кількість працівників $197 < x < 4500$       |
| Кластер 2<br>(T-cluster) | 1. Agromino;<br>2. HarvEast;<br>3. I&U Group (Агроспецсервіс);<br>4. KSG Agro;<br>5. Ukrlandfarming;<br>6. Агромарс;<br>7. Агропросперіс;<br>8. Агротрейд;<br>9. АПК-Інвест;<br>10. Вінницька агропромислова група;<br>11. Державна продовольчо-зернова корпорація України;<br>12. Епіцентр-Агро;<br>13. ІМК;<br>14. Мілкіленд;<br>15. Мрія;<br>16. Росток-Холдинг;<br>17. УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг;<br>18. Укрпромінвест-Агро | ЕВІТДА $159 < x < 380$<br>Виручка $11 < x < 937,5$<br>Кількість працівників $415 < x < 6500$       |
| Кластер 3<br>(I-cluster) | 1. Goodvalley (Даноша);<br>2. Агроліга;<br>3. Агропродсервіс;<br>4. Баришівська зернова компанія;<br>5. Прометей;<br>6. Сварог;<br>7. ТАС Агро;<br>8. Чиста криниця  | ЕВІТДА $423 < x < 700$<br>Виторг $24 < x < 293,1$<br>Кількість працівників $336 < x < 3500$        |
| Кластер 4<br>(L-cluster) | 1. LNZ Group;<br>2. Астарта-Київ;<br>3. Кернел;<br>4. МХП;<br>5. Нібулон   | ЕВІТДА $177,4 < x < 486$<br>Виручка $369 < x < 2329,5$<br>Кількість працівників $3000 < x < 16000$ |

Примітка. \* Визначено та розраховано автором (з використанням програмного забезпечення SPSS Statistics)



Кластер № 2 також досить привабливий (T-cluster чи Turtle), так як величина показників EBITDA та кількості працюючих наближена до середніх значень за вибіркою, а показник виторгу не значний, що дає можливість підприємствам, за умови впровадження ефективної управлінської стратегії, перейти до кластеру № 4 або кластеру № 3.

Найменш привабливий – кластер №1, всі показники нижче середніх значень за вибіркою (Small чи S-cluster).

За допомогою ієрархічного методу кластерного аналізу обґрунтовано створення 4 кластерів агропромислових підприємств України (Додаток В), які є значущими на даному економічному ринковому сегменті, та займаються диверсифікованою діяльністю – рослинництвом, тваринництвом, виробничою діяльністю, логістикою та зберіганням сировини і продукції.

## Висновки до розділу 2

1. Структурно-логічний аналіз стану аграрного сектору України охоплює: аналіз динаміки та структури виробництва сільськогосподарської продукції, формалізацію основних показників сільського господарства на основі темпів приросту, рівень забезпечення основними видами продовольства власного виробництва, визначення основних експортерів агропромислової продукції; динаміку та структуру експорту агропромислових товарів; визначення кількості суб'єктів господарювання та їх розподіл за видами економічної діяльності; розподіл підприємств, які здійснюють сільськогосподарську діяльність за регіонами та розміром сільськогосподарських угідь; розподіл площі сільськогосподарських угідь за розміром серед підприємств, що здійснюють сільськогосподарську діяльність; аналіз кількості працівників; динаміку капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств; аналіз чистого прибутку та рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств, в залежності від їх розміру.

У сільському господарстві України постійно створюються і функціонують суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм, у відповідності до законодавства. Протягом останніх трьох років частка суб'єктів господарювання у сільському, лісовому та рибному господарствах переважала 14% від загальної кількості суб'єктів. Загальна кількість суб'єктів господарювання сільськогосподарської галузі за 2010 – 2019 рр коливалась від 61,5 до 80,3 тис. одиниць, при цьому максимальне значення зафіксоване у 2010 році, а мінімальне – у 2011 році, в середньому становить 73,8 тис. одиниць.

Нааявна за 2016 – 2019 рр чітка тенденція до збільшення чисельності наступних груп підприємств: що мають сільськогосподарські угіддя площею від 100 до 500 гектарів (на 663 одиниць або 9,4 %), більше 10000 (на 29 одиниць або 19,3 %) та таких, що не мають угідь (на 4110 одиниць або 70 %). В той же час, відбувається суттєве скорочення серед підприємств, земельні ділянки яких до 50 га.

За 2010 – 2019 рр. продуктивність праці на 1 зайнятого загалом збільшилась понад 500 тис. грн. Динаміка зміни продуктивності праці у сільському господарстві свідчить про значні резерви для її підвищення: збільшення частки доданої вартості у вартості валової продукції; оновлення основних засобів, впровадження енергозберігаючих технологій та технічних нововведень; удосконалення організації виробництва та інституційної інфраструктури; підвищення кваліфікації та поліпшення навичок

працівників, забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати тощо.

Прогнозна динаміка капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств має тенденцію до збільшення. Капітальні інвестиції у сільське господарство у 2019 році знизились на 10 % відносно попереднього року. Капітальні інвестиції у сільському господарстві впали вперше після 4-річного зростання. Скоріш за все, подібне згортання інвестиційної активності аграріїв пов'язано з акумулюванням додаткових коштів перед відкриттям ринку сільськогосподарських земель.

На тлі збільшення у 2019 році обсягів виробництва агропродукції у сільськогосподарських підприємствах на 3,3 % – їх прибутки за результатами минулого року зменшились на 43 %. Зменшення прибутків, на фоні випереджаючого зростання собівартості сільськогосподарської продукції над доходами від її реалізації, зумовило різке, майже у 3 рази, падіння рівня рентабельності сільськогосподарського виробництва в агропідприємствах. За розрахунками науковців, основними чинниками зменшення рентабельності стало падіння цін більшості основних видів сільськогосподарської продукції на фоні зростання собівартості її виробництва.

2. Визначення ключових факторів успіху підприємств галузі дозволить, на їх основі, сформуванню ефективну конкурентну стратегію для будь-якого суб'єкта господарювання. Задля цього побудована, обґрунтована та адаптована класифікаційна система агропромислових підприємств за наступними показниками: розмір підприємства та земельних площ, ефективність використання земельних площ, виробничі активи, ефективність діяльності, якість управління. Керуючись визначеними критеріями класифікації та рейтингами, була сформована вибірка з 44 провідних підприємств галузі. Проведений аналіз інтенсивності їх розміщення на території України та визначив їх нерівномірне розміщення по областях України, з найбільшою щільністю у Харківській та Київській областях. При цьому найменше активів агропромислових підприємств розташовано у таких областях: Закарпатській, Чернівецькій, Одеській, Херсонській. Запорізькій, Луганській та АР Крим.

Рациональне розміщення сільськогосподарських підприємств є основою сталого розвитку, сприяє зростанню ефективності виробництва на основі раціонального використання засобів виробництва, земельних та трудових ресурсів.

3. Визначено алгоритм проведення кластерного аналізу за етапами: формування вибірки підприємств, визначення множини критеріїв кластеризації,

обчислення міри схожості між об'єктами, перевірка достовірності отриманих результатів, візуалізація та розробка рекомендацій в межах сформованих кластерів щодо формування конкурентних стратегій.

На основі економіко-математичного моделювання визначено чотири групи однорідних підприємств, які є значущими на даному економічному ринковому сегменті, та займаються диверсифікованою діяльністю, в межах яких розраховані середні та граничні значення показників кластеризації, проведені розрахунки стійкості отриманих моделей.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 3.1 Формування оптимальної конкурентної стратегії для агропромислових підприємств на засадах бенчмаркінгу

Процес формування ефективної конкурентної стратегії підприємства повинен відповідати реальному стану внутрішнього та зовнішнього оточення. Ґрунтуючись на власних конкурентних перевагах, сильних сторонах, використанні сприятливих можливостей можна забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності, але, без визначених цілей та чіткого плану дій, будь-яка діяльність буде носити стихійний характер та втрачає сенс.

Порівняння власної позиції з конкурентами дає інформацію щодо можливих напрямків подальшого розвитку. Саме тому, визначення однорідних груп підприємств галузі є актуальним та набуває нового змісту. Для цього необхідно сформувані узагальнені характеристики груп типових агропромислових підприємств, ґрунтуючись на побудові матриці стратегій.

Для формування матриці стратегій необхідно встановити значущість та наявність взаємозалежності між визначеними критеріями вибірки. Задля цього проводимо додатковий аналіз з використанням статистичних методів.

Дисперсійний аналіз – це процедура порівняння середніх значень за вибірками, на основі якої можна робити висновок щодо співвідношенні середніх значень генеральних сукупностей. Загальна змінність змінної розкладається на дві компоненти: міжгрупову (факторну), що обумовлена відмінностями груп (середніх значень), та внутрішньогрупову (похибки), обумовлені випадковими (не врахованими) причинами. Чим більша частка від розподілу між групової та внутрішньо групової змінності (F-відношення), тим більше розрізняються середні значення порівнюваних вибірок, і, відповідно, вище статистична значущість цієї відмінності [191].

Визначаємо статистику Фішера за формулою:

$$F = \frac{\text{Міжгрупова дисперсія}}{\text{Внутрішньогрупова дисперсія}} = \frac{S_1^2}{S_2^2}, \quad (3.1)$$

Результати розрахунків представлено у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Однофакторний дисперсійний аналіз\***

| Показник              | Зв'язки     | Сума квадратів | Ступінь свободи | Середній квадрат | F      | Знч.  |
|-----------------------|-------------|----------------|-----------------|------------------|--------|-------|
| 1                     | 2           | 3              | 4               | 5                | 6      | 7     |
| ЕВІТДА на гектар      | Між групами | 1215739        | 3               | 405246           | 77,281 | 0,000 |
|                       | В групах    | 209751         | 40              | 5244             |        |       |
|                       | Разом       | 1425490        | 43              |                  |        |       |
| Виторг                | Між групами | 6476999        | 3               | 2159000          | 22,957 | 0,000 |
|                       | В групах    | 3761762        | 40              | 94044            |        |       |
|                       | Разом       | 10238761       | 43              |                  |        |       |
| Кількість працівників | Між групами | 316666475      | 3               | 105555492        | 22,640 | 0,000 |
|                       | В групах    | 186494215      | 40              | 4662355          |        |       |
|                       | Разом       | 503160690      | 43              |                  |        |       |

*Примітка. \* Розраховано автором (з використанням програмного забезпечення SPSS Statistics)*

Статистика Фішера відображає значущий вклад кожного показника в диференціацію кластерів, при цьому частка показника ЕВІТДА на гектар найбільша. А виторг та кількість працівників мають досить близькі значення. Позитивна тенденція показника значущості при  $i \rightarrow 0$ .

Необхідно також виключити взаємозалежність між заданими показниками. Кореляція – це зв'язок між двома змінними. Для інтервальних показників слід використовувати коефіцієнт кореляції Пірсона [192], що визначається за формулою:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{(n-1)s_x s_y}, \quad (3.2)$$

де  $x_i, y_i$  – значення двох змінних,

$\bar{x}, \bar{y}$  – їх середні значення,

$s_x, s_y$  – стандартні відхилення,

$n$  – кількість пар значень.

Сила зв'язку показників характеризується шкалою абсолютної величини коефіцієнту кореляції за наступною градацією, що наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Шкала градації сили взаємозв'язку показників  
за коефіцієнтом Пірсона\***

| Значення   | Інтерпретація         |
|------------|-----------------------|
| до 0,2     | Дуже слабка кореляція |
| до 0,5     | Слабка кореляція      |
| до 0,7     | Середня кореляція     |
| до 0,9     | Висока кореляція      |
| більше 0,9 | Дуже висока кореляція |

Примітка. \* Джерело [177]

Розраховуємо коефіцієнт кореляції Пірсона (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Кореляція показників вибірки агропромислових підприємств  
України\***

| Показники             |                   | ЕВІТДА на гектар | Виручка        | Кількість працівників |
|-----------------------|-------------------|------------------|----------------|-----------------------|
| 1                     | 2                 | 3                | 4              | 5                     |
| ЕВІТДА на гектар      | Кореляція Пірсона | 1                | 0,083          | 0,057                 |
|                       | Знч.(2-сторон)    |                  | 0,588          | 0,711                 |
| Виторг                | Кореляція Пірсона | 0,083            | 1              | <b>0,685**</b>        |
|                       | Знч.(2-сторон)    | 0,588            |                | <b>0,000</b>          |
| Кількість працівників | Кореляція Пірсона | 0,057            | <b>0,685**</b> | 1                     |
|                       | Знч.(2-сторон)    | 0,711            | <b>0,000</b>   |                       |

\*\* Кореляція значуща на рівні 0.01 (2-сторон.).

Примітка. \* Розраховано автором (з використанням програмного забезпечення SPSS Statistics)

Отримані результати містять кореляційний коефіцієнт Пірсона та вірогідність помилки, що відповідає гіпотезі щодо нульової кореляції. Так, присутня середня кореляція показників виторгу та кількості працівників підприємства, у відповідності до табл. 3.3. Для виключення мультиколінеарності показників необхідно відхилити один із критеріїв вибірки.

Вагомість величин виторгу та кількості працівників за статистикою Фішера майже однакова, та становить 22,957 і 22,64, відповідно. Показник виручки опосередковано впливає на розрахунок значення ЕВІТДА, та разом вони характеризують ефективність діяльності агропромислових підприємств, а кількість працівників визначає розміри підприємства, тому раціональним буде виключення величини виручки.

Формуємо матрицю стратегій, базуючись на ЕВІТДА на гектар та кількості штатних працівників. Отримуємо чотири квадранти, що відповідають сформованим кластерам (рис. 3.1).

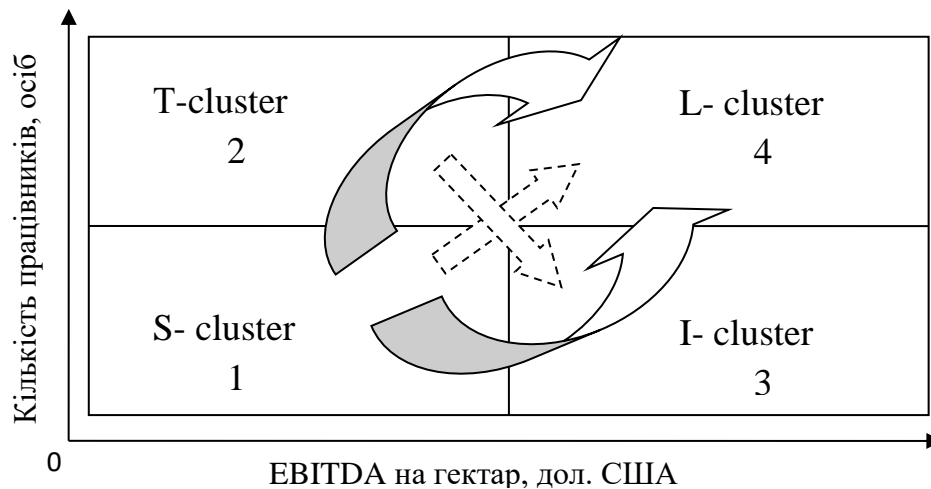


Рис. 3.1. Матриця стратегій та пріоритетні вектори розвитку агропромислових підприємств.

*Примітка. \* Розроблено автором*

Привабливим є L-cluster (Leader), характеризується найбільшими розмірами та ефективністю. До даної групи віднесені агропромислові підприємства (4 кластер), які є лідерами в обраній галузі / сфері діяльності. Серед спільних особливостей слід відмітити: діяльність на міжнародному ринку, значне охоплення території України, високий рівень стратегічного управління та планування, інноваційний, технологічний розвиток, логістика, програми соціальної відповідальності.

У I-cluster (Innovation) увійшли підприємства, розмір яких нижче середнього за вибіркою, з високими показниками ефективності діяльності (3 кластер), що ґрунтуються на засадах інноваційного та технологічного розвитку. Особливостями діяльності є: географічна локальність, спеціалізація на певному сегменті ринку, зовнішня торгівля аграрно-продовольчою продукцією, наявність спеціалізованих програм (наприклад: соя без ГМО, органічна продукція тощо).

T-cluster (Turtle) характеризується значними розмірами – велика кількість працівників, широка географічна диверсифікація, участь на міжнародному ринку, акції котируються на міжнародних фінансових біржах, широка диверсифікація діяльності з фокусуванням на провідному напрямку, що займає лідируючі позиції на певному сегменті ринку України. Значна кількість підприємств близькі за своїми показниками до кластерів L та I.



Найменшим за своїми показниками є S-cluster (Small). Він характеризується: спеціалізацією діяльності; розвитком та просуванням певного продукту та його похідних; наявністю мереж дистрибуції; аналітичних, технологічних та агрохімічних дослідницьких лабораторій; частковий вихід на зовнішній ринок.

Сформуємо узагальнену характеристику кластерів агропромислових підприємств (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Узагальнена характеристика квадрантів матриці стратегій\*

| Квадранти матриці стратегій  |  |
|--|--|
| T-cluster  | L-cluster  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- лідируюча позиція на певному сегменті ринку;</li> <li>- високий рівень стратегічного управління;</li> <li>- частково впроваджуються програми соціальної відповідальності;</li> <li>- зовнішньоекономічна діяльність;</li> <li>- географічна диверсифікація;</li> <li>- вертикальна інтеграція;</li> <li>- диверсифікована діяльність з фокусуванням на певному сегменті / напрямі;</li> <li>- переважна наявність виробничих потужностей;</li> <li>- переважна наявність складських потужностей;</li> <li>- замкнутий цикл виробництва;</li> <li>- розвинута логістична система;</li> <li>- екологічна політика.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- лідер галузі / ринка;</li> <li>- високий рівень стратегічного управління;</li> <li>- розвинута соціальна відповідальність;</li> <li>- зовнішньоекономічна діяльність;</li> <li>- географічна диверсифікація;</li> <li>- вертикальна інтеграція;</li> <li>- диверсифікована діяльність;</li> <li>- виробничі потужності;</li> <li>- складські потужності;</li> <li>- замкнутий цикл виробництва;</li> <li>- високий рівень технологічності;</li> <li>- інноваційність;</li> <li>- розвинута логістична система;</li> <li>- джерела альтернативної енергії.</li> </ul>  |
| S-cluster  | I-cluster  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- частково впроваджуються програми соціальної відповідальності;</li> <li>- частково присутня зовнішньоекономічна діяльність;</li> <li>- географічна локальність;</li> <li>- пряма інтеграція (мережа дистрибуції);</li> <li>- спеціалізація на певному сегменті / напрямі (розвиток продукту);</li> <li>- частково наявні складські потужності;</li> <li>- часткова наявність виробничих потужностей;</li> <li>- частково присутня логістика;</li> <li>- спеціалізовані лабораторії.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вагома позиція на певному сегменті ринку;</li> <li>- частково наявне стратегічне управління;</li> <li>- частково впроваджуються програми соціальної відповідальності;</li> <li>- зовнішньоекономічна діяльність;</li> <li>- географічна локальність;</li> <li>- вертикальна інтеграція;</li> <li>- спеціалізація на певному сегменті ринку;</li> <li>- виробничі потужності;</li> <li>- складські потужності;</li> <li>- замкнутий цикл виробництва; високий рівень технологічності;</li> <li>- інноваційність;</li> <li>- частково присутня логістика;</li> <li>- частково використовуються джерела альтернативної енергії;</li> <li>- спеціалізовані програми.</li> </ul> |

Примітка. \* Сформовано автором

Для порівняння характеристик кластерів зведемо дані до спрощеного табличного виду (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Порівняння основних критеріїв визначених кластерів\***

| Критерії                                      | S-cluster | T-cluster | I-cluster | L-cluster |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1   | 2         | 3         | 4         | 5         |
| 1. Лідер галузі / ринка / сегмента            | -         | +/-       | +/-       | +         |
| 2. Високий рівень стратегічного управління    | -         | +         | +/-       | +         |
| 3. Високий рівень соціальної відповідальності | +/-       | +/-       | +/-       | +         |
| 4. Зовнішньоекономічна діяльності             | +/-       | +         | +         | +         |
| 5. Географічна диверсифікація                 | -         | +         | -         | +         |
| 6. Вертикальна інтеграція                     | -         | +         | +         | +         |
| 7. Диверсифікована діяльність                 | -         | +/-       | +/-       | +         |
| 8. Виробничі потужності (заводи, фабрики)     | +/-       | +/-       | +         | +         |
| 9. Складські потужності (елеватори, склади)   | +/-       | +/-       | +         | +         |
| 10. Закритий цикл виробництва                 | -         | +         | +         | +         |
| 11. Високий рівень технологічності            | -         | -         | +         | +         |
| 12. Інноваційність                            | -         | -         | +         | +         |
| 13. Розвинена логістична система              | +/-       | +         | +/-       | +         |
| 14. Джерела альтернативної енергії            | -         | -         | +/-       | +         |

*Примітка. \* Сформовано автором*

Базуючись на узагальнених категоріях, можна обґрунтувати можливість переходу агропромислових підприємств з одного кластеру до іншого, за умови формування та впровадження ефективних управлінських стратегій, що ґрунтуються на ключових показниках та специфічних особливостях діяльності будь-якого підприємства, направлені на покращення певних критеріїв їх діяльності.

Основним орієнтиром у розвитку підприємств є забезпечення власних конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності. За теорією конкурентних переваг М. Портера основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є оцінка позиції підприємства у межах груп, які належать до однієї галузі [193].

Тому, доцільно проаналізувати рівень конкурентоспроможності агропромислових підприємств, як в межах визначених кластерів, так і за загальною вибіркою.

Для оцінки конкурентоспроможності пропонується використання матричного методу. Матричні методи аналізу засновані на лінійній і векторно-матричній алгебрі і застосовуються для вивчення складних і багатовимірних

структур. Сфери застосування матричного методу як методу економічного аналізу різноманітні, але найбільш широкое поширення метод отримав для порівняльної оцінки діяльності різних систем (підприємств, структурних підрозділів тощо) [194].

Алгоритм застосування матричного методу для оцінки конкурентоспроможності підприємства зображено на рис. 3.2.

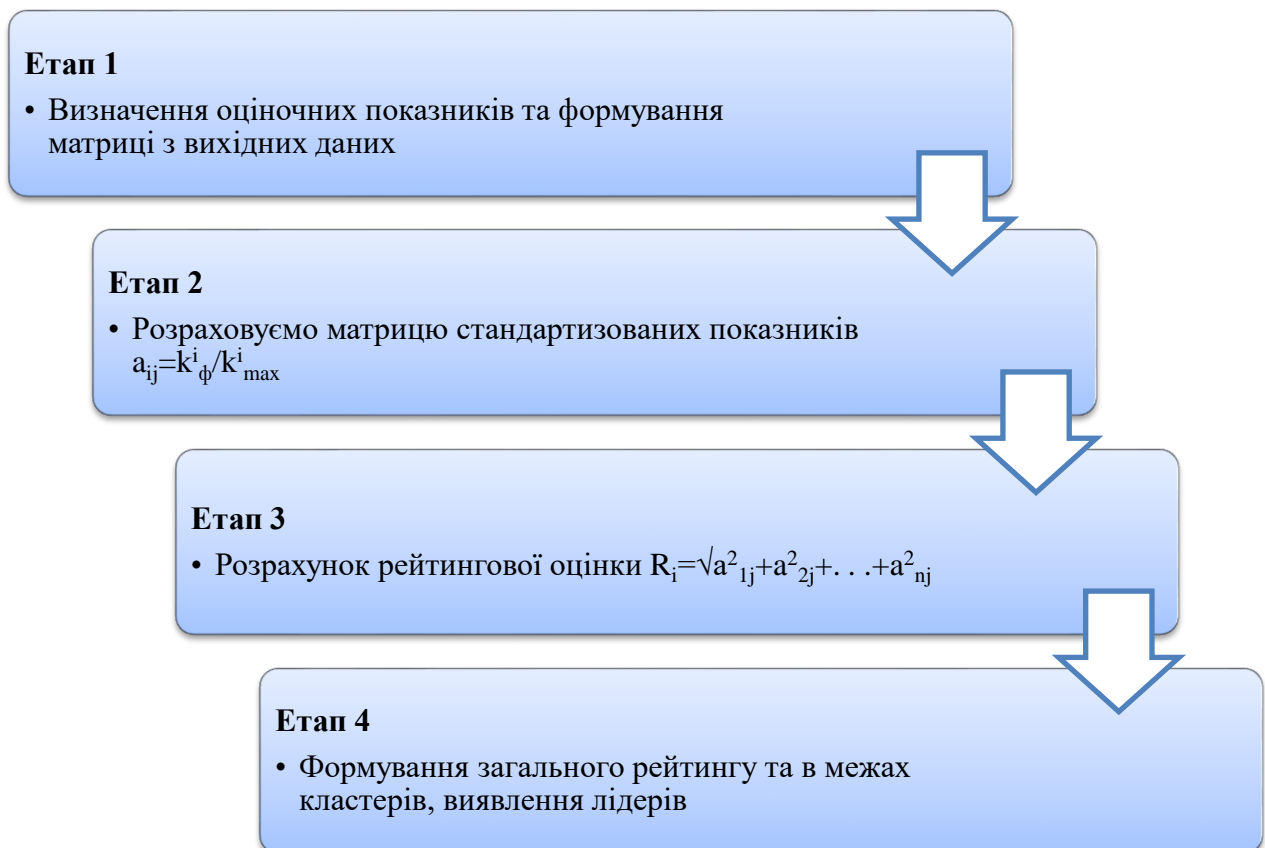


Рис. 3.2. Послідовність оцінки рівня конкурентоспроможності агропромислових підприємств \*

*Примітка. \*Адаптовано автором на основі [194]*

Етап 1. Визначення оціночних показників і формування матриці вихідних даних, тобто таблиці, де за рядками відображаються номери систем ( $i=1, 2, \dots, n$ ), а за стовпцями – номери показників ( $j=1, 2, \dots, m$ ) (Додаток Г, табл. Г.1). Тобто створюється матриця.

У даному випадку, показниками матричного методу слугують показники кластеризації – чисельність працівників та ЕВІТДА.

Етап 2. У кожній графі визначається максимальний елемент у межах кластеру та поза ними, який приймається за одиницю. Потім вхідні показники

матриці стандартизуються відносно відповідного показника еталонного підприємства по формулі (3.3):

$$a_{ij} = \frac{k_{\phi}^i}{k_{max}^i}, \quad (3.3)$$

де  $a_{ij}$  – стандартизований і-показник j-го підприємства;

$k_{\phi}^i, k_{max}^i$  – фактичний та еталонний і-показник.

Етап 3. Розраховуємо інтегральний показник для кожного підприємства у межах кластеру та за загальною вибіркою за формулою:

$$R_j = \sqrt{a_{1j}^2 + a_{2j}^2 + \dots + a_{ij}^2}. \quad (3.4)$$

Етап 4. Отримані рейтингові оцінки  $R_j$  розміщуються в порядку зменшення чи збільшення, що залежить від економічного змісту показників, що складають рейтинг.

В даному випадку найвищий рейтинг має підприємство, у якого сумарний результат по всіх показниках вищий, ніж у інших, так як визначені показники є односпрямованими та з позитивною тенденцією їх збільшення.

Отримані розрахунки зводимо до табличного вигляду (Додаток Г, табл. Г.2, табл. Г.3). Результатом яких є виявлення лідерів в галузі та по кластерах.

Можна зробити висновок, що результати матричного та кластерного аналізів корелюються. Так, 2 кластер (T-cluster) залишився незмінним, з 1 кластеру (S-cluster) одне підприємство (Нестле Україна), за рейтингом можна віднести до 2 кластеру, а кластер 3 (L-cluster) та 4 (I-cluster) щільно перетинаються. Графічно ранжування підприємств та розміщення їх за кластерами наведено на рис. 3.3.

Рейтингові оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств L- та I-cluster є найвищими, але при цьому існує їх чітке розмежування за визначеними показниками діяльності, які характеризують специфіку, організацію діяльності та управління, що, в свою чергу, обумовлює вибір кластеру. При ранжуванні згладжуються особливості груп показників та формуються узагальнені кінцеві результати, що не піддаються безпосередньому вимірюванню, а лише дозволяють визначити розташування підприємств в зростаючому порядку.

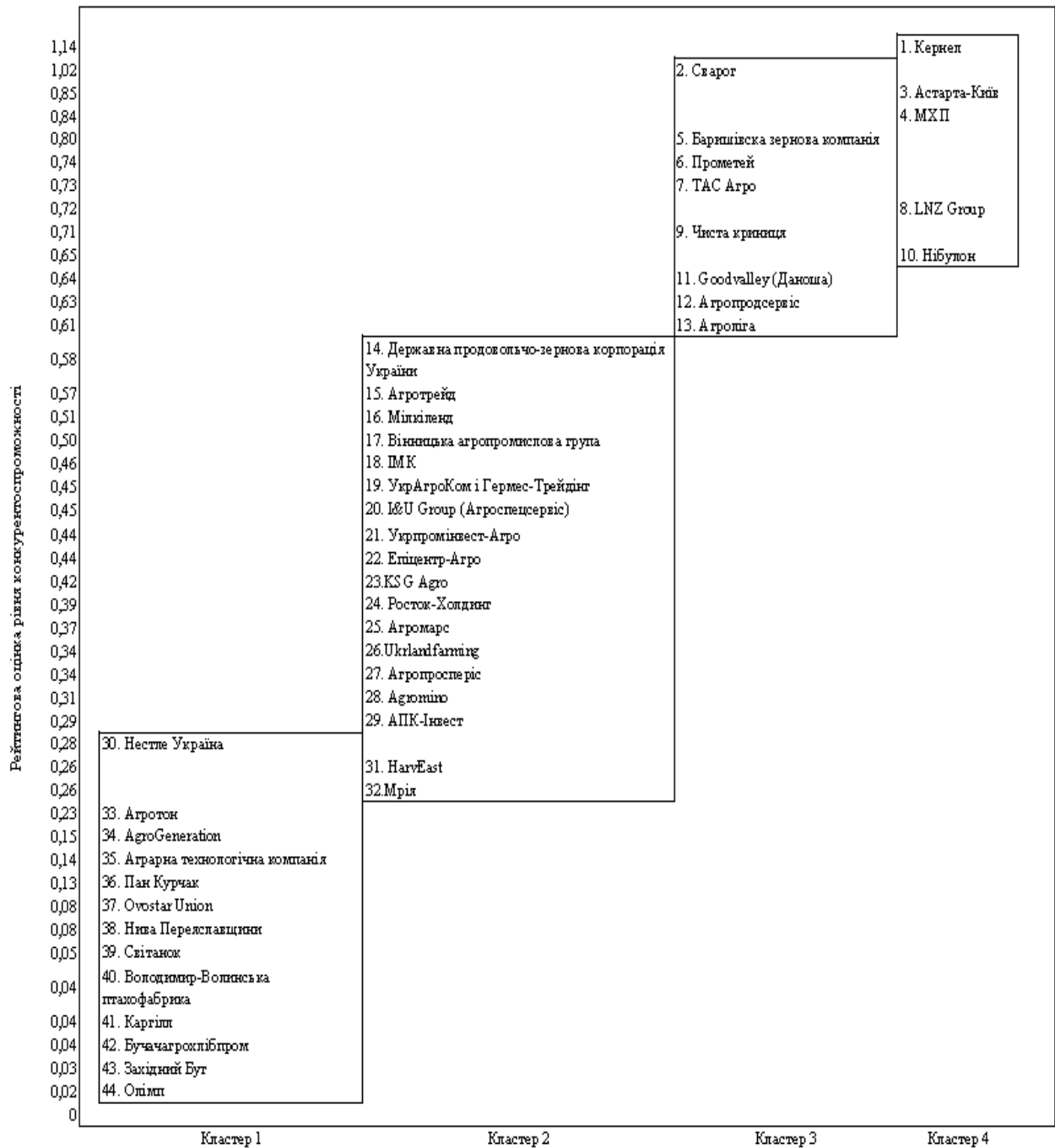


Рис. 3.3. Ранжування підприємств за рівнем конкурентоспроможності матричним методом та їх кластерна приналежність\*

Примітка. \*Сформовано автором

Добре простежуються розбіжність підприємств L- та I-cluster за допомогою візуалізації (рис. 3.4) з використанням множини Патеро [195].

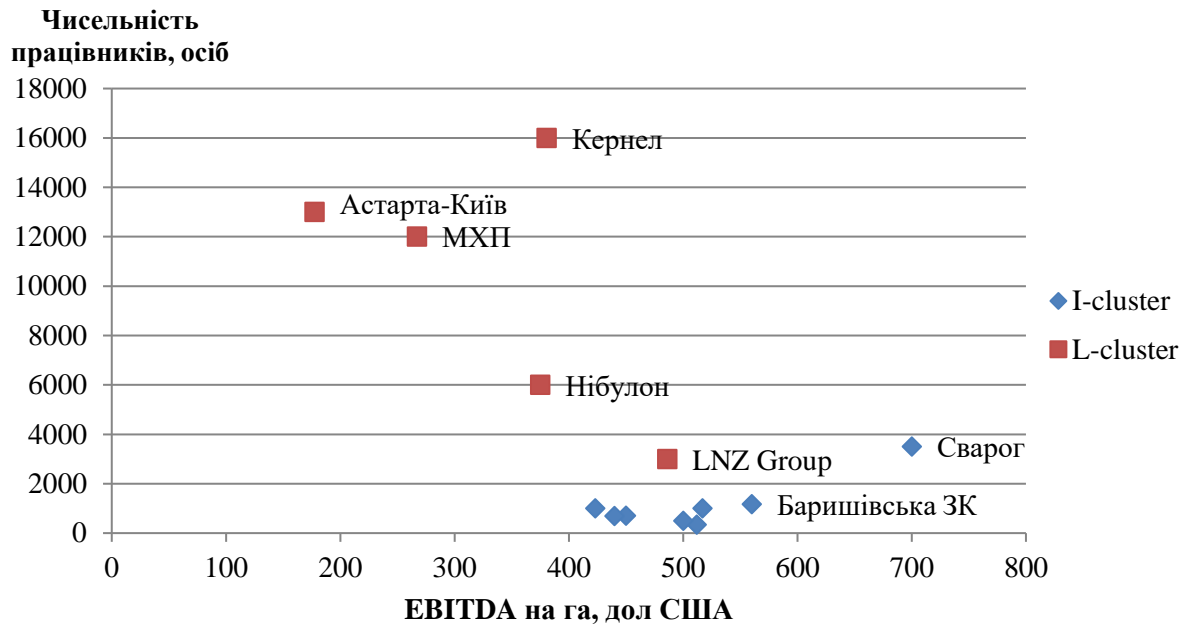


Рис. 3.4. Множина Парето I-cluster та L-cluster\*

*Примітка. \*Побудовано автором*

Підприємства, що належать до L- (4 кластер) та I-cluster (3 кластер) суттєво відрізняються не лише специфікою діяльності, а і управлінськими стратегіями.

Якщо перша група підприємств вражає своїми розмірами (найбільша кількість працівників, найбільші площі землі в обробітку тощо), і відповідно частками ринку, то друга група підприємств характеризується меншими розмірами, є географічно локалізованими, з високим рівнем логістичного та адміністративного управління.

Адаптивне використання діючої ефективної моделі стратегічного управління або її складових лідерів галузі чи ринку, для підвищення власного рівня конкурентоспроможності, обґрунтоване на засадах бенчмаркінгу. Це стратегічна орієнтація на кращі досягнення через порівняння результатів діяльності і методів роботи з еталоном. Охоплює процеси дослідження технології, організацію виробництва і збуту, методів менеджменту і маркетингу на еталонному об'єкті для виявлення інноваційного досвіду і його реалізації в конкретному бізнесі [192]. Бенчмаркінг, узагальнено, можна визначити як метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою чого задовольняються потреби ринку та підвищується ефективність діяльності

підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестійкого зовнішнього середовища [196].

Бенчмаркінг покликаний:

- 1) визначити конкурентоспроможність організації;
- 2) усвідомити необхідність змін;
- 3) здійснити добір ідей щодо покращення бізнес-процесів;
- 4) розробити інноваційний підхід до вдосконалення бізнес-процесів;
- 5) виявити найкращі прийоми роботи;
- 6) підвищити якість та встановити стратегічні цілі;
- 7) переорієнтувати організаційну культуру та менталітет [65].

Підприємства L-cluster є лідерами на ринку, мають найбільш привабливу позицію в галузі, тобто є еталоном.

Перехід до L-cluster можливий з будь-якого іншого, але сильно різняться між собою щодо прикладених зусиль, які необхідні для цього.

Найбільша кількість стратегічних альтернатив у S-cluster, основними сценаріями розвитку, з формуванням переліку необхідних заходів, є приєднання до:

1) T-cluster – розробка та впровадження ефективної системи стратегічного управління; виробнича та географічна диверсифікація; вертикальна інтеграція; створення замкнутого циклу виробництва у певному ринковому сегменті; збільшення частки ринку; розвинена логістична система; формування передумов для виходу на зовнішній ринок;

2) I-cluster – формування системи стратегічного управління та передумов для забезпечення лідируючої позиції в певному сегменті і виходу на зовнішній ринок; диверсифікація діяльності; вертикальна інтеграція; створення спеціалізованих виробничих та складських потужностей, замкнутого циклу виробництва; забезпечення високого рівня інноваційності та технологічності; формування джерел альтернативної енергії;

3) L-cluster потребує найбільших зусиль, так як необхідно не тільки збільшувати масштаби діяльності, як для T-cluster, а й формувати високий рівень інноваційної діяльності, як для I-cluster. Дана стратегія потребує значних фінансових інвестицій та довготривалого періоду реалізації. Для її забезпечення необхідні: розробка та впровадження ефективної системи стратегічного управління; формування високого рівня соціальної відповідальності; забезпечення лідируючої позиції в галузі / сегменті; суттєва позиція участі у зовнішньоекономічній діяльності; виробнича та географічна диференціація; створення значних виробничих та складських

потужностей; вертикальна інтеграція; створення замкнутого циклу виробництва; наявність логістичної системи; розвиток джерел альтернативної енергії.

Більш раціональним буде поступовий перехід від S-cluster до T- або I-cluster, і далі, за бажанням, – L-cluster. Дане рішення дозволить підвищити керованість управлінської стратегії, концентрацію зусиль команди, сфокусуватися на плануванні та прогнозуванні, уникнути розсіювання ресурсів та максимально використати наявні активи та можливості за рахунок гнучкості та адаптивності.

При переході від T-cluster до L-cluster необхідно підвищити рівень соціальної відповідальності підприємства, покращити конкурентні позиції в галузі / сегменті, диверсифікувати діяльність, поліпшити виробничі та складські потужності, створити умови для формування та впровадження інноваційних та технологічних рішень, створити джерела альтернативної енергії.

З точки зору автора, I-cluster є більш привабливим ніж T-cluster, так як інновації та технології мають більший рівень конкурентоспроможності аніж переваги масштабованої діяльності. Рішення підприємств щодо зміни T-cluster на I-cluster має бути зваженим та обґрунтованим. Задля цього потрібно раціонально підвищити рівень виробничих та складських потужностей, запровадити процеси реалізації інновацій та технологій, створити умови для формування джерел альтернативної енергії.

Найбільш плавним є перехід від I-cluster до L-cluster за рахунок створених передумов для покращення показників діяльності та критеріїв кластеризації. Задля цього необхідно підвищити рівень стратегічного управління, соціальної відповідальності, конкурентоспроможності, частки ринку; розширити сфери діяльності, що позитивно відзначиться на географічній диверсифікації, розвитку логістичної системи та використанні альтернативної енергії.

Визначення оптимального шляху розвитку агропромислових компаній необхідно узгодити на всіх рівнях стратегічного управління, у відповідності до індивідуальних можливостей підприємства, з урахуванням зовнішніх та внутрішніх можливостей та загроз і подальшого формування детального та ґрунтового плану розвитку компанії.

Отже, формування ефективної конкурентної стратегії, узгодженої з стратегічною управлінською діяльністю компанії, що націлена на досягнення, визначених на засадах бенчмаркінгу, певних показників дозволить забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку.



### 3.2 Моделювання вибору конкурентної стратегії агропромислового підприємства

Процес формування конкурентної стратегії підприємства пропонується дослідити на прикладі групи підприємств «Агротрейд». Це вертикально інтегрований агропромисловий холдинг з завершеним циклом (виробництво, переробка, зберігання та торгівля сільськогосподарською продукцією). Дане підприємство є провідним вітчизняним постачальником зерна та посівного матеріалу.

Його виробничі активи розташовані в Харківській, Полтавській, Чернігівській, Сумській та Дніпропетровській областях України, які є найбільш привабливими для ведення агропромислової діяльності, у відповідності до карти розміщення активів (п. 2.2).

Група підприємств «Агротрейд» складається з 6 сільськогосподарських кластерів, 9 силосів та зернозбиральних станцій (табл. 3.6). Є лідером України з виробництва та реалізації репродуктивного гібридного насіння культур іноземної та вітчизняної селекції; входить до трійки лідерів з переробки гречки в Україні; володіє власним млином з виробництва пшеничного борошна; належить до Топ-10 українських зернотрейдерів та контролює 3% експортного ринку зерна; активно розвиває напрям виробництва органічної продукції. Компанія є лідером серед українських компаній з ефективного використання ІТ-технологій. Група підприємств «Агротрейд» одержала перемогу в номінації «Диверсифікація виробництва» в 2018 році проекту «Аграрна еліта України» та увійшла до рейтингу 100 кращих аграрних підприємств по версії журналу «The Ukrainian Farmer» [197].

Таблиця 3.6

#### Склад групи підприємств «Агротрейд»\*

| №         | Назва  | Основний вид діяльності  |
|-----------|--|--|
| 1         | 2  | 3  |
| <b>1.</b> | <b>Насінництво</b>                           |  |
|           | Насінневий завод «Колос»,<br>Харківська обл. | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису),<br>бобових культур і насіння олійних культур |
|           | ТОВ «СК Агро», Сумська обл.                  |  |
|           | СТОВ «Хлібороб», Сумська обл.                |  |
| <b>2.</b> | <b>Рослинництво</b>                          |  |
|           | <i>Харківська обл. 10,7 тис га</i>           |  |
|           | ТОВ «Семаль ЛІС»                             | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису),<br>бобових культур і насіння олійних культур |
|           | СТОВ «Золочівське»                           |  |
|           | ПСП «Україна»                                |  |
|           | СТОВ «Колос»                                 |  |
|           | ТОВ «Укрзернопром-Шевченкове»                |  |
|           | ТОВ «Агротрейд Ленд»                         |  |

## Продовження таблиці 3.6

| 1         | 2   | 3   |
|-----------|---|---|
|           | <i>Полтавська обл. 4 тис га</i>               |   |
|           | ТОВ «Семаль»                                  | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур |
|           | ТОВ «Нові мости»                              |   |
|           | ТОВ «Вікторія Агро»                           |   |
|           | <i>Сумська обл. 25,9 тис га</i>               |   |
|           | СТОВ «Хлібороб»                               | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур |
|           | ТОВ «СК Агро»                                 |   |
|           | ТОВ «Агріпорт-Норд»                           |   |
|           | ТОВ «Мир – 12»                                |   |
|           | ТОВ «Агротрейд-Виробництво»                   | 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві   |
|           | <i>Чернігівська обл. приблизно 30 тис. га</i> |   |
|           | СТОВ «Злагода»                                | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур |
|           | ТОВ «Прихорське»                              |   |
|           | СТОВ «Дружба»                                 |   |
|           | ТОВ «Інтер-Тек»                               |   |
|           | СТОВ «Агротрейд-Халимонове»                   |   |
|           | ТОВ «Чернігів-Агроенерджи»                    |   |
|           | ТОВ «Олишівка»                                |   |
|           | ПП «Агротрейд- Красилівка»                    |   |
|           | <i>Дніпропетровська обл</i>                   |   |
|           | ТОВ «Суворова»                                | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур |
| <b>3.</b> | <b>Елеватори</b>                              |   |
|           | <i>Харківська обл.</i>                        |   |
|           | ТОВ «Коломацьке хлібоприймальне підприємство» | 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості                         |
|           | ТОВ «Куп'янський КХП»                         |   |
|           | ТОВ «Дворічанський елеватор»                  |   |
|           | ТОВ «Близнюківський КХП»                      |   |
|           | ТОВ «Водянське ХПП»                           |   |
|           | ТОВ «Самойлівський елеватор»                  | 52.10 Складське господарство  |
|           | <i>Полтавська обл.</i>                        |   |
|           | ТДВ «Гадяцький елеватор»                      | 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості                         |
|           | <i>Сумська обл.</i>                           |   |
|           | ТОВ «Ворожбянський КХП»                       | 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості                         |
|           | <i>Чернігівська обл.</i>                      |   |
|           | Зачепилівське ХПП                             | 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості                         |
|           | ТОВ «Чернігівський елеватор»                  |   |
|           | СТОВ «Доч-Хліб»                               |   |
| <b>4.</b> | <b>Торгівля</b>                               |   |
|           | ТОВ «Агротрейд-Експорт»                       | 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин         |
|           | ТОВ «Агротрейд продукт»                       |   |
|           | ТОВ «Компанія Агро-Трейд»                     |   |
|           | ПП «Агротрейд»                                |   |
|           | ТОВ «Агротрейд капітал»                       | 64.20 Діяльність холдингових компаній   |

*Примітка. \* Сформовано автором на основі офіційної звітності та інтернет-джерел*

Компанія обрана на базі значень показників, які покладено в основу кластерного аналізу. Підприємства «Агротрейд» знаходиться в T-cluster, але за показниками EBITDA на гектар і чисельності працівників можна було б віднести до L-cluster та наближені до I-cluster. Тому, пропонується провести детальний аналіз щодо конкурентної позиції даного підприємства, встановити пріоритетний напрям розвитку і на його основі визначити бажану позицію, ключові фактори успіху, сформувані конкурентну стратегію, цілі та завдання.

Формуємо порівняльну характеристику кількісних показників кластерів та групи підприємств «Агротрейд» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Кількісні показники квадрантів матриці стратегій\***

| Показник                            | S-cluster               | T-cluster                | I-cluster               | L-cluster                | Агротрейд |
|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------|
| 1                                   | 2                       | 3                        | 4                       | 5                        | 6         |
| Кількість підприємств в кластері    | 13                      | 18                       | 8                       | 5                        | -         |
| Охоплення областей                  | 1 – 5<br>(сер. зн. 2,8) | 1 – 22<br>(сер. зн. 5,8) | 1 – 6<br>(сер. зн. 2,9) | 2 – 14<br>(сер. зн. 8,8) | 5         |
| Земельний банк підприємств, тис. га | 0 – 120                 | 10 – 430                 | 2,7 – 80                | 70 – 550                 | 72        |
| EBITDA, дол. США / га               | 0 – 113,9               | 159 – 380                | 423 – 700               | 177,4 – 486              | 380       |
| Виторг, млн. дол. США               | 38 – 495,4              | 11 – 937,5               | 24 – 293,1              | 369 – 2329,5             | 149,8     |
| Чисельність працівників, осіб       | 197 – 4500              | 415 – 6500               | 336 – 3500              | 3000 – 16000             | 3000      |

*Примітка. \* Сформовано автором*

Відобразимо графічно кластери та розміщення вибірки підприємств у їх межах, з відзначенням положення групи підприємств «Агротрейд» (рис. 3.5).

Координати групи підприємств «Агротрейд» (380; 3000) співпадають з нижньою межею L-cluster по осі OY та є верхньою границею T-cluster по осі OX. Але, на основі економіко-математичних розрахунків: матриці відстані між об'єктами (евклідова відстань) та аналізу відстані між кластерами (метод Варда), компанію раціонально було віднесено до T-cluster (п. 2.3).

Графічна модель визначила два перспективних напрямів формування конкурентних стратегій для підприємств «Агротрейд»: перехід до L-cluster, тобто збільшення масштабів діяльності або до I-cluster – підвищення ефективності використання земельного банку (EBITDA).

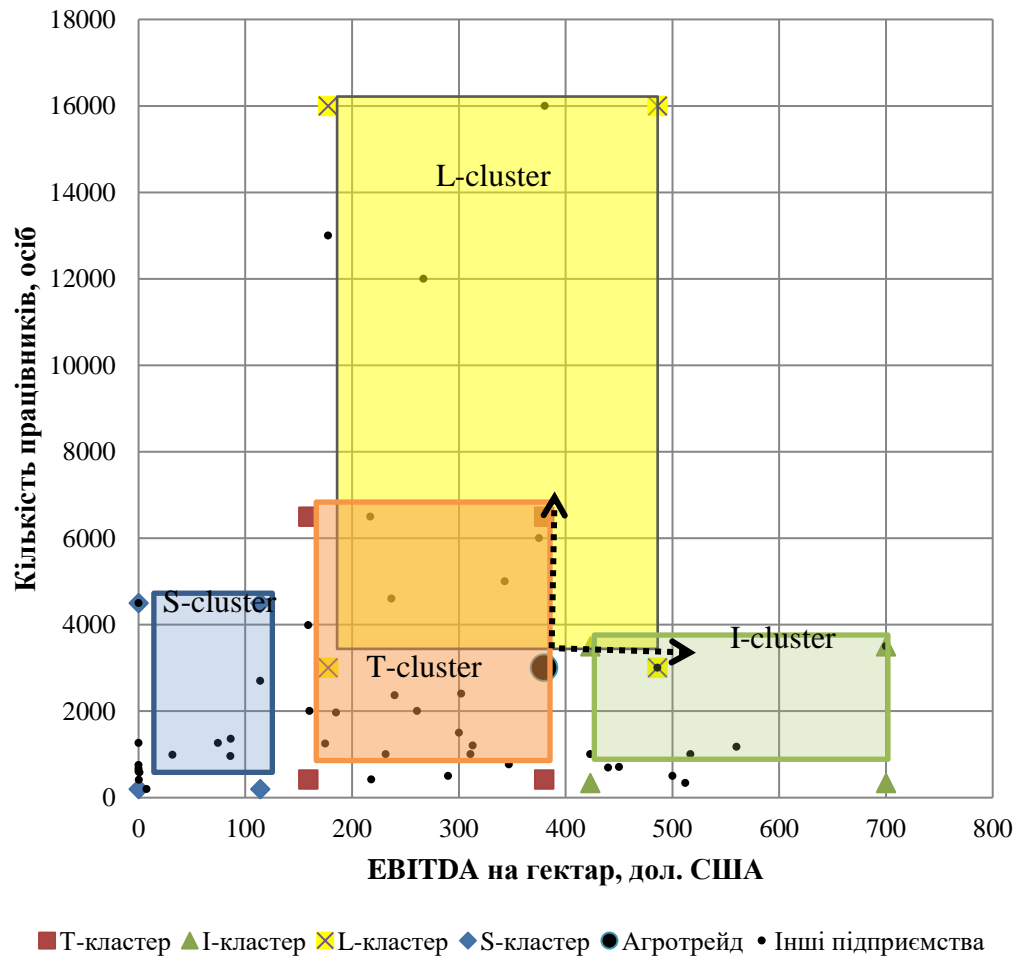


Рис. 3.5. Графічна модель визначення перспективних напрямів формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств \*

*Примітка. \* Побудовано автором за даними звітності досліджуваних підприємств*

Необхідно провести комплексний аналіз стану підприємства, у відповідності до процесу формування конкурентної стратегії (п. 1.2) та визначити найбільш привабливий варіант сценарію розвитку компанії. Задля цього проводимо SWOT та SPACE аналізи.

SWOT-аналіз – інструментарій стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (фактори, на які об'єкт має вплив) є сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони, а факторами зовнішнього середовища (на які об'єкт не має впливу) є можливості (Opportunities) та загрози (Threats) [198]. Результати проведення SWOT-аналізу наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**SWOT-аналіз групи підприємств «Агротрейд»\***

| <b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>  | <b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– висока якість продукції насінництва, що виробляється;</li> <li>– лідерство за ціною (Додаток Д);</li> <li>– гнучкі умови продажу та поставок;</li> <li>– ліцензування, сертифікація та стандартизація;</li> <li>– органічна продукція;</li> <li>– створення нового гібридного насіння;</li> <li>– логістика;</li> <li>– використання Internet та GPS технологій;</li> <li>– висококваліфіковані працівники;</li> <li>– позитивна репутація компанії;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обмежені інвестиційні ресурси;</li> <li>– не диверсифікований ринок збуту;</li> <li>– відсутні програми міжнародного партнерства;</li> <li>– слабка диференціація продукції;</li> <li>– відсутня дистрибуція супутніх товарів;</li> </ul>                           |
| <b>МОЖЛИВОСТІ</b>  | <b>ЗАГРОЗИ</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– державні програми підтримки та розвитку агропромислових підприємств;</li> <li>– створення нової продукції;</li> <li>– надання послуг спеціалізованої лабораторії;</li> <li>– реклама на власному транспорті та в мережі Internet;</li> <li>– нарощування обсягів експорту продукції;</li> <li>– удосконалення організаційних форм та механізмів управління збутом;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– відкриття ринку землі;</li> <li>– відтік висококваліфікованих кадрів;</li> <li>– інфляція;</li> <li>– вагоме зростання витрат в галузі;</li> <li>– вихід на ринок іноземних компаній;</li> <li>– кліматичні умови;</li> <li>– зміна вподобань споживачів</li> </ul> |

*Примітка. \* Сформовано автором*

На основі отриманих результатів SWOT-аналізу, для перетворення слабких сторін у можливості доречно:

- 1) провести географічне розширення ринків збуту;
- 2) запровадити програми міжнародного партнерства;
- 3) створити виробництво нових товарів у сумісних сферах діяльності;
- 4) запровадити програми дистрибуції супутніх товарів.

Таким чином, група підприємств «Агротрейд», за умови використання сприятливих можливостей та проведенні роботи в полі «слабких сторін», може значно покращити свою конкурентну позицію.

SPACE-аналіз за рахунок визначення положення компанії, дозволяє сформулювати умови її функціонування за чотирма напрямками: фінансове становище, привабливість галузі, конкурентоспроможність підприємства, стабільність середовища [60]. Системи критеріїв, за визначеними групами показників, сформовані у відповідності до особливостей галузі та діяльності підприємства, з урахуванням сучасних наукових досліджень [18; 199-201].

Показники фінансового потенціалу та рівня конкурентоспроможності підприємства визначені на основі фінансових та аналітичних звітів діяльності підприємств «Агротрейд» фахівцями даної компанії. Групи показників щодо привабливості та стабільності галузі отримані за допомогою анкетування фахівців галузі та експертів-теоретиків. До опитування було залучено керівників та спеціалістів агропромислових підприємств Харківської області та фахівців-теоретиків з Харківського національного університету сільського господарства ім. П. Василенка (ХНТУСГ). Загалом залучено 15 експертів.

Сформована анкета містить 4 блоки з 8 показників, експертам було запропоновано надати оцінку кожному критерію від 1 до 5, де 5 – високий показник, наближений до бажаного стану / позиції; та встановити пріоритетність критеріїв в межах групи показників від 1 до 8, де 1 має найбільш високий рівень значущості, а – найменший (Додатки Є, Ж).

Отримані результати опитування необхідно перевірити щодо достовірності та надійності за допомогою ступеня узгодженості думок експертів. Ступінь узгодженості думок по всім параметрам (факторам / напрямам) визначається коефіцієнтом конкордації  $W$  [202]:

$$W = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} \times (m^2 \times (n^3 - n) - m \times \sum_{i=1}^m T_i)}, \quad (3.5)$$

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}, \quad (3.6)$$

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}, \quad (3.7)$$

$$T_i = \sum_{l=1}^L (t_e^3 - t_e), \quad (3.8)$$

де  $d_j^2$  – квадрат відхилення середньої суми від загальної суми рангів;

$m$  – кількість оцінюваних варіантів;

$n$  – кількість експертів;

$L$  – кількість груп зв'язаних (однакових) рангів;

$t_e$  – кількість зв'язаних рангів в кожній групі;

$T_i$  – різниця між сумою квадратів рангів та середнім квадратом суми, для цього сума рядків підведена до квадрату ділиться на кількість рядків.

Коефіцієнт конкордації має межі від  $0 \leq W \leq 1$ . При  $0,3 > W$  – узгодженість думок експертів незадовільна; при  $0,3 < W < 0,7$  – середня; при  $W > 0,7$  – висока.

Для проведення розрахунків необхідно бальну оцінку критеріїв, що характеризують діяльність групи підприємств «Агротрейд» та галузь перевести у рангову шкалу, де ранг 1 присвоюється фактору, якому експерт надав найвищу оцінку (Додаток Е, таблиця Е.3). В матриці присутні зв'язані ранги (однаковий ранговий номер) в оцінках  $i$ -го експерт, тому необхідно провести їх переформування, яке здійснюється із збереженням співвідношень. Формуємо матрицю рангів та проводимо необхідні розрахунки (Додаток Е, таблиця Е.4).

Розраховуємо коефіцієнт конкордації (Додаток Ж):

$$W = \frac{256893}{\frac{1}{12} \times 15^2 \times (32^3 - 32) - 15 \times 7148} = 0,51.$$

$W = 0,51$  свідчить про середній ступінь узгодженості думок.

Для визначення оцінки значущості коефіцієнту конкордації розрахуємо критерій узгодженості Пірсона [203]:

$$\chi^2 = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} \times m \times n \times (n+1) + \frac{1}{n-1} \times \sum T_i} \quad (3.9)$$

$$\chi^2 = \frac{256893}{\frac{1}{12} \times 15 \times 32 \times (32+1) + \frac{1}{32-1} \times 7148} = 235,81.$$

Розрахований  $\chi^2$  порівнюємо з табличним значенням для числа ступнів свободи  $K = n - 1 = 32 - 1 = 31$  при заданому рівні значущості  $\alpha=0,4$ .

Так як розрахований  $\chi^2 = 235,81 \geq$  табличного (53,20335), то  $W = 0,51$  – величина не випадкова, тому отримані результати мають зміст і можуть бути використані в подальшому дослідженні.

На основі отриманих результатів анкетування, сформуємо середні значення за кожною з груп показників SPACE-аналізу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для групи підприємств «Агротрейд»\***

| №  | Критерій |                                  | Оцінка | Значущість | Загальна оцінка |
|--|----------|----------------------------------|--------|------------|-----------------|
| 1  | 2        |                                  | 3      | 4          | 5               |
| <b>Фінансовий потенціал підприємства</b> |          |                                  |        |            |                 |
| 1  | x1       | Рентабельність власного капіталу | 4      | 0,2        | 0,71            |
| 2  | x2       | Ліквідність                      | 4      | 0,15       | 0,58            |
| 3  | x3       | Потік грошових коштів            | 3      | 0,075      | 0,25            |
| 4  | x4       | Необхідний / наявний капітал     | 3      | 0,125      | 0,34            |
| 5  | x5       | Прибуток підприємства            | 4      | 0,275      | 0,97            |
| 6  | x6       | Оборотність оборотних активів    | 4      | 0,05       | 0,22            |
| 7  | x7       | Фондовіддача                     | 4      | 0,1        | 0,39            |

## Продовження таблиці 3.9

| 1  |     | 2   |  | 3 | 4     | 5           |
|--|-----|---|--|---|-------|-------------|
| 8  | x8  | Коефіцієнт оновлення основних засобів               |  | 3 | 0,025 | 0,09        |
| <b>Загальна оцінка критерію</b>            |     |   |  |   |       | <b>3,54</b> |
| <i>Конкурентоспроможність підприємства</i> |     |   |  |   |       |             |
| 1  | x9  | Ринкова частка                                      |  | 4 | 0,275 | 1,05        |
| 2  | x10 | Якість продукції                                    |  | 5 | 0,2   | 0,93        |
| 3  | x11 | Стадія життєвого циклу продукції                    |  | 3 | 0,05  | 0,16        |
| 4  | x12 | Прихильність покупців                               |  | 4 | 0,075 | 0,32        |
| 5  | x13 | Рентабельність продажів                             |  | 4 | 0,125 | 0,46        |
| 6  | x14 | Здатність до інтеграції                             |  | 4 | 0,025 | 0,11        |
| 7  | x15 | Цінова політика                                     |  | 4 | 0,15  | 0,63        |
| 8  | x16 | Продуктивність                                      |  | 4 | 0,1   | 0,37        |
| <b>Загальна оцінка критерію</b>            |     |   |  |   |       | <b>4,03</b> |
| <i>Привабливість галузі</i>                |     |   |  |   |       |             |
| 1  | x17 | Стадія життєвого циклу галузі                       |  | 4 | 0,075 | 0,32        |
| 2  | x18 | Доступність до ресурсів                             |  | 4 | 0,1   | 0,44        |
| 3  | x19 | Ефективність використання ресурсів                  |  | 4 | 0,025 | 0,11        |
| 4  | x20 | Перспективи зростання виробництва в галузі          |  | 5 | 0,2   | 0,95        |
| 5  | x21 | Бар'єри входження на ринок                          |  | 3 | 0,125 | 0,43        |
| 6  | x22 | Державна підтримка галузі                           |  | 3 | 0,15  | 0,52        |
| 7  | x23 | Технологічність галузі                              |  | 4 | 0,05  | 0,21        |
| 8  | x24 | Потенціал прибутку                                  |  | 5 | 0,275 | 1,25        |
| <b>Загальна оцінка критерію</b>            |     |   |  |   |       | <b>4,22</b> |
| <i>Стабільність середовища</i>             |     |   |  |   |       |             |
| 1  | x25 | Стабільність політичного середовища                 |  | 3 | 0,125 | 0,43        |
| 2  | x26 | Стабільність попиту                                 |  | 5 | 0,275 | 1,30        |
| 3  | x27 | Маркетингові та рекламні можливості                 |  | 5 | 0,075 | 0,34        |
| 4  | x28 | Рівень інноваційної діяльності                      |  | 4 | 0,025 | 0,11        |
| 5  | x29 | Доступність інвестицій                              |  | 4 | 0,15  | 0,65        |
| 6  | x30 | Вплив науково-технічного процесу на розвиток галузі |  | 4 | 0,05  | 0,22        |
| 7  | x31 | Розвиток інфраструктури                             |  | 5 | 0,1   | 0,47        |
| 8  | x32 | Стабільність законодавчої бази                      |  | 3 | 0,2   | 0,69        |
| <b>Загальна оцінка критерію</b>            |     |   |  |   |       | <b>4,22</b> |

*Примітка. \* Розраховано автором*

На основі отриманих оцінок за ключовими критеріями визначаємо вектор розвитку компанії в системі координат SPACE. Початок вектора знаходиться в точці початку координат, а кінець в точці А з координатами:

$$X = 4,22 - 4,03 = 0,19;$$

$$Y = 3,54 - 4,22 = -0,68.$$

Опрацьовані результати проведення SPACE-аналізу для групи підприємств «Агротрейд» відображено графічно (рис. 3.6).



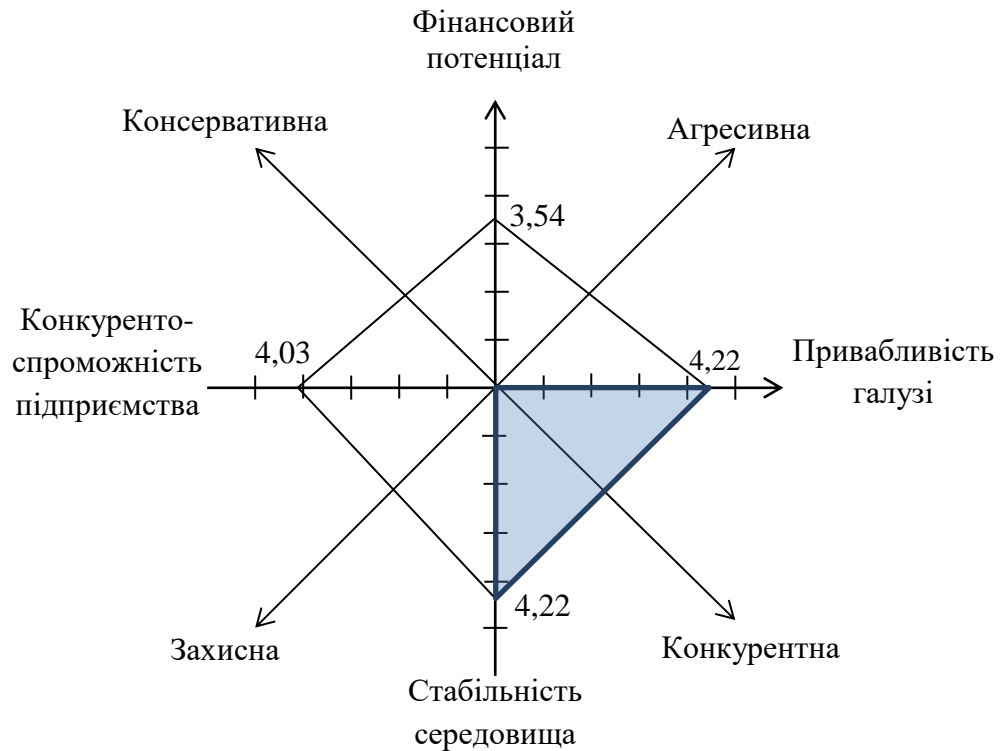


Рис. 3.6. Матриця стратегічного положення та оцінка дій групи підприємств «Агротрейд»

*Примітка. \* Побудовано автором*

Ґрунтуючись на отриманому стратегічному положенні групи підприємств «Агротрейд», маємо конкурентний напрям розвитку, що характеризується привабливістю галузі та стабільністю середовища. Критичними факторами виступають фінансовий потенціал та конкурентні переваги підприємства. Компанії необхідно протистояти натиску загроз щодо втрати фінансування, основними напрямками для розвитку є пошук фінансових ресурсів та підвищення рівня конкурентоспроможності.

У 2013 року ТОВ «СК-Агро» (група підприємств «Агротрейд»), було випущено відсоткові облігації серії С (250 млн грн) з погашенням у 2019 році для фінансування посівної компанії та збору врожаю, придбання засобів захисту рослин, насіння, мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів, батьківських форм насінневого матеріалу [197].

SWOT та SPACE-аналізи вказали на необхідність забезпечення фінансовими ресурсами підприємства, що можливе за рахунок акумулювання грошових коштів або оптимізації витрат. Також слід вжити систему заходів направлених на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та збільшення частки ринку, як основних критерії конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням вище наведеного, підвищення рівня доходності / прибутковості за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та збільшення ринкової частки, і є ціллю конкурентної стратегії групи підприємств «Агротрейд». Структурно-послідовна система формування конкурентної стратегії наведена на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Формування конкурентної стратегії для підприємств «Агротрейд»\*

*Примітка. \*Сформовано автором*

Визначаємо конкретні заходи у відповідності до функціонального та операційного рівнів стратегічного управління (табл. 3.10).

Таким чином, впровадження комплексу запропонованих заходів у діяльність групи підприємств «Агротрейд» дозволить суттєво покращити власну конкурентну позицію підприємства.

Враховуючи конкурентну позицію та переваги групи підприємств «Агротрейд», базуючись на засадах прогнозування та бенчмаркінгу, була визначена бажана конкурентна позиція в галузі і відповідна їй конкурентна стратегія.

Таблиця 3.10

**Заходи реалізації конкурентної стратегії за функціональними підрозділами\***

| Функціональні стратегії  | План дій / очікувані результати   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| <b>1. Виробнича</b>  |   |
| – збільшення обсягів виробництва органічної продукції  | розширення земельного банку для органічного виробництва   |
| – збільшення складських потужностей для органічної продукції                                       | створення нових або переоснащення існуючих складських потужностей для органічної продукції                                      |
| – збільшення виробничих потужностей для насінництва  | Модернізація або створення нових виробничих ліній   |
| <b>2. Маркетингова</b>   |   |
| – участь у виставковій діяльності, участь у семінарах, публікації у спеціалізованих виданнях,      | налагодження ділових зв'язків, розширення меж діяльності, покращення іміджу компанії, підвищення рівня репутації,               |
| – публікації в спеціалізованих журналах  | покращення іміджу компанії, підвищення рівня репутації, розширення мереж збуту  |
| – реклама<br>а) на власному автопарку<br>б) в мережі Internet                                      | географічна диверсифікація продажів, підвищення споживчої лояльності, підвищення впізнаваності ТМ компанії, підвищення продажів |
| – дистрибуція супутніх товарів   | продаж засобів для захисту рослин   |
| – стратегія прямого збуту  | створення власної торговельної мережі   |
| <b>3. Фінансова</b>  |   |
| участь у програмах державної підтримки   | отримання додаткових фінансових інвестицій  |
| створення додаткових фінансових фондів   | акумулювання власних фінансових ресурсів  |
| залучення додаткового фінансування   | випуск додаткових акцій компанії або залучення кредитних коштів   |
| Участь у грантових конкурсах   | Отримання грантової підтримки   |
| <b>4. НДДКР</b>  |   |
| дослідження та адаптація насінневого матеріалу зарубіжної селекції до вітчизняних кліматичних умов | розширення асортименту продукції  |
| <b>5. Управління персоналом</b>  |   |
| – мотивація персоналу  | програми матеріальної та нематеріальної мотивації   |
| – стимулювання персоналу   | дієва система стимулів  |
| – програми адаптації та розвитку   | програми підвищення рівня кадрового потенціалу  |
| <b>6. Інноваційна</b>  |   |
| створення нового селекційного посівного матеріалу  | створення нового виду продукції, підвищення рівня продажів  |

## Продовження таблиці 3.10

| 1   | 2   |
|---|---|
| <b>1. Соціальна</b>                                   |   |
| нові робочі місця                                     | Підвищення рівня соціальної відповідальності в регіоні діяльності підприємства    |
| відповідність ЄС стандартам                           |   |
| виробництво екологічно чистої продукції               |   |
| залучення вразливих верств населення                  |   |
| <b>2. Екологічна</b>                                  |   |
| виробництво екологічної продукції                     | зниження рівня використання забруднювачів та ГМО                                  |
| створення кормової бази для органічної годівлі тварин | використання відходів рослинництва для годівлі тварин                             |
| формування джерел альтернативної енергії              | створення сучасної станції, що виробляє енергію з похідних продукції рослинництва |

Примітка. \*Сформовано автором

Визначаємо стратегічну площину реалізації конкурентних стратегій в числовому виразі. Задля цього доцільне використання інтервалів.

Інтервал – замкнутий обмежений відрізок на числовій осі  $A = [a_1, a_2]$ :

$$A = [a_1; a_2] := \{x \in R | a_1 \leq x \leq a_2\}, \quad (3.10)$$

де  $a_1, a_2$  – нижня та верхня межі інтервалу.

$$A = [a_1; a_2] = \left[ C_A - \frac{W_A}{2}; C_A + \frac{W_A}{2} \right] = (C_A; W_A), \quad (3.11)$$

де  $C_A$  – центр інтервалу,

$W_A$  – ширина інтервалу.

$$C_A = \frac{a_1 + a_2}{2}, \quad (3.12)$$

$$W_A = a_2 - a_1 \quad (3.13)$$

На основі кількісних значень квадрантів матриці стратегій (табл. 3.7) визначаємо пріоритетні напрямки розвитку групи підприємств «Агротрейд» у вигляді інтервалів (табл. 3.11).

Так як,  $\min EBITDA_{L-cluster}(177.4) < EBITDA_{\text{«Агротрейд»}}(380)$ , а кількість працівників  $\min Ч_{I-cluster}(336) < Ч_{\text{«Агротрейд»}}(3000)$ , визначаємо нижню межу інтервалів на рівні значень показників підприємств «Агротрейд».

Таблиця 3.11

**Пріоритетні показники групи підприємств «Агротрейд» в межах  
інтервалів кластерів\***

| Показники /<br>кластери | ЕВІТДА, дол. США на га |                                 |                                  | Кількість працівників, осіб |                                 |                                  |
|-------------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
|                         | Межі<br>інтервалу      | Центр<br>інтервалу<br>( $C_A$ ) | Ширина<br>інтервалу<br>( $W_A$ ) | Межі<br>інтервалу           | Центр<br>інтервалу<br>( $C_A$ ) | Ширина<br>інтервалу<br>( $W_A$ ) |
| 1                       | 2                      | 3                               | 4                                | 5                           | 6                               | 7                                |
| I-cluster               | min 423<br>max 700     | 561,5                           | 277                              | min 3000<br>max 3500        | 3250                            | 500                              |
| L-cluster               | min 380<br>max 486     | 433                             | 106                              | min 3000<br>max 16000       | 9500                            | 13000                            |

*Примітка. \*Розраховано автором*

Розраховуємо:

$$C_A(EBITDA)_I = \frac{423+700}{2} = 561,5;$$

$$W_A(EBITDA)_I = 700 - 423 = 277;$$

$$A(EBITDA)_I = [423; 700] = \left[561,5 - \frac{277}{2}; 561,5 + \frac{277}{2}\right] = (561,5; 277);$$

$$C_A(EBITDA)_L = \frac{380+486}{2} = 433;$$

$$W_A(EBITDA)_L = 486 - 380 = 106;$$

$$A(EBITDA)_L = [380; 486] = \left[433 - \frac{106}{2}; 433 + \frac{106}{2}\right] = (433; 106);$$

$$C_A(\mathcal{C})_I = \frac{3000+3500}{2} = 3250;$$

$$W_A(\mathcal{C})_I = 3500 - 3000 = 500;$$

$$A(\mathcal{C})_I = [3000; 3500] = \left[3250 - \frac{500}{2}; 3250 + \frac{500}{2}\right] = (3250; 500);$$

$$C_A(\mathcal{C})_L = \frac{3000+16000}{2} = 9500;$$

$$W_A(\mathcal{C})_L = 16000 - 3000 = 13000;$$

$$A(\mathcal{C})_L = [3000; 16000] = \left[9500 - \frac{13000}{2}; 9500 + \frac{13000}{2}\right] = (9500; 13000).$$

Для підвищення рівня конкурентоспроможності групи підприємств «Агротрейд» необхідно вживати заходів щодо збільшення показників ЕВІТДА та чисельності, тому доцільно відобразити інтервальні рішення у вигляді системи рівностей:

$$I\text{-cluster: } \begin{cases} Y_I(EBITDA) = [\min(423); \max(700)] \\ Z_I(\mathcal{C}) = [\min(3000); \max(3500)] \end{cases} ;$$

$$L\text{-cluster: } \begin{cases} Y_L(EBITDA) = [\min(380); \max(486)] \\ Z_L(\mathcal{C}) = [\min(3000); \max(16000)] \end{cases} .$$

Відобразимо отримані результати графічно (рис. 3.8).

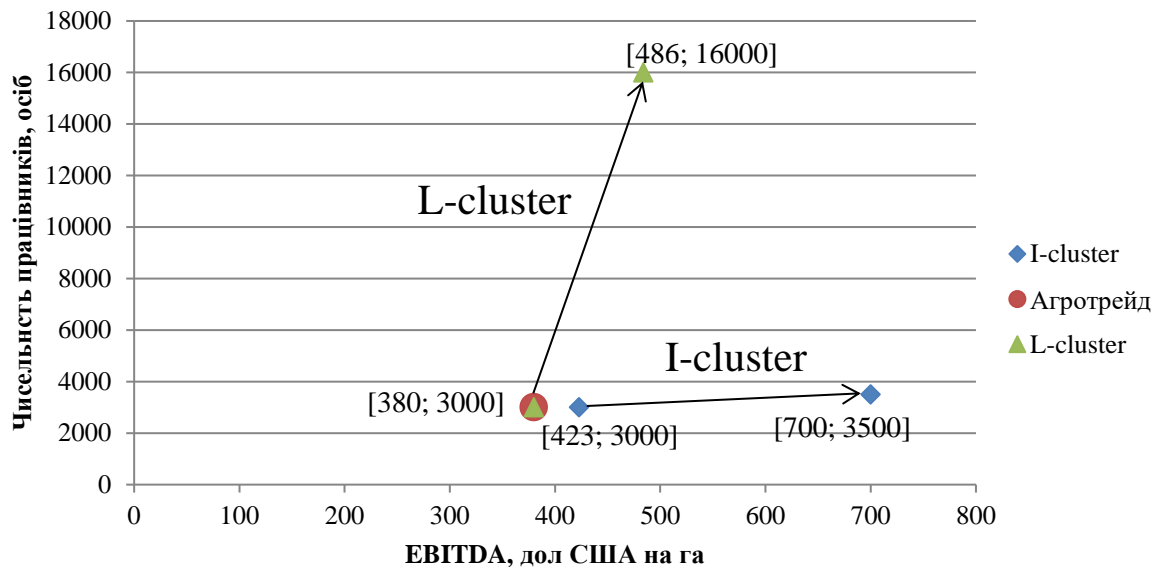


Рис. 3.8. Альтернативні напрями конкурентних стратегій для групи підприємств «Агротрейд»\*

Примітка. \*Побудовано автором

Таким чином, для переходу в I-cluster групи підприємств «Агротрейд» необхідно змінити свої показники наступним чином:

I-cluster:  $\Delta \text{ЕВІТДА min} = 423 - 380 = 43$ ;

$\Delta \text{ЕВІТДА max} = 700 - 380 = 320$ ;

$\Delta \text{Ч min} = 3000 - 3000 = 0$ ;

$\Delta \text{Ч max} = 3500 - 3000 = 500$ .

Для L-cluster необхідні наступні зміни:

L-cluster:  $\Delta \text{ЕВІТДА min} = 380 - 380 = 0$ ;

$\Delta \text{ЕВІТДА max} = 486 - 380 = 106$ ;

$\Delta \text{Ч min} = 3000 - 3000 = 0$ ;

$\Delta \text{Ч max} = 16000 - 3000 = 1300$ .

Динаміка змін чисельності працівників та показника ЕВІТДА наведена в табл. 3.12.

Узагальнено, підвищення ефективності діяльності підприємства, що відображує показник *ЕВІТДА*, дає можливість переходу групи підприємств «Агротрейд» до I-cluster (стратегія інновацій), а збільшення чисельності працівників (в першу чергу за рахунок збільшення земельних площ підприємства та його обробки) – до L-cluster (стратегія удосконалення діяльності). Вказані два напрями стратегічного вибору відповідають стратегії інновацій та стратегії розширення меж матриці І. Ансоффа «товар-ринок» (рис.3.9), яка є дуже поширеною [204].

Таблиця 3.12

## Аналіз динаміки показників групи підприємств «Агротрейд»\*

| Показники                     | Агротрейд | I-cluster |               |                  | L-cluster |               |                  |
|-------------------------------|-----------|-----------|---------------|------------------|-----------|---------------|------------------|
|                               |           | Значення  | Темп росту, % | Темп приросту, % | Значення  | Темп росту, % | Темп приросту, % |
| 1                             | 2         | 3         | 4             | 5                | 6         | 7             | 8                |
| ЕВІТДА на гектар, дол. США    | 380       | min 423   | 111,3         | 11,3             | min 380   | -             | -                |
|                               |           | max 700   | 184,2         | 84,2             | max 486   | 127,9         | 27,9             |
|                               |           | сер 561,5 | 147,8         | 47,8             | сер 433   | 114           | 14               |
| Чисельність працівників, осіб | 3000      | min 3000  | -             | -                | min 3000  | -             | -                |
|                               |           | max 3500  | 116,7         | 16,7             | max 16000 | 533,3         | 433,3            |
|                               |           | сер 3250  | 108,3         | 8,3              | сер 9500  | 316,7         | 216,7            |

Примітка. \*Розраховано автором

I стратегія удосконалення діяльності або глибокого проникнення на ринок – це максимально консервативна стратегія, направлена на збільшення частки на товарному ринку, виходячи з досвіду країн з розвинутою економікою, ймовірність успіху даної стратегічної альтернативи становить 50% [60].

| Варіанти     | Старий ринок  | Новий ринок                                     |
|--------------|---|---|
| Старий товар | Стратегія удосконалення діяльності / глибокого проникнення на ринок | Стратегія розвитку ринку або розширення меж     |
| Новий товар  | Стратегія розвитку продукту або стратегія інновацій                 | Диверсифікація або стратегія активної експансії |

Рис. 3.9. Матриця стратегій І.Ансоффа \*

Примітка. \*Джерело [204]

II стратегія розвитку ринку або стратегія розширення меж – обережна стратегія, цільове фінансування в «ключових» джерелах; ймовірність успіху – 20 %.

III стратегія розвитку продукту або стратегія інновацій – це новаторська стратегія, джерелом росту розвитку компанії є зростання попиту на нові продукти. Ймовірність успіху – 33%.

IV стратегія диверсифікації або товарної експансії – найбільш ризиковий тип конкурентної стратегії, характеризується мінімальною фінансовою стійкістю задля потенційного прибутку. Вірогідність успіху нового товару на новому ринку на рівні 5%.

Варіанти можливих конкурентних стратегій для групи підприємств «Агротрейд» відображено графічно (рис.3.10).

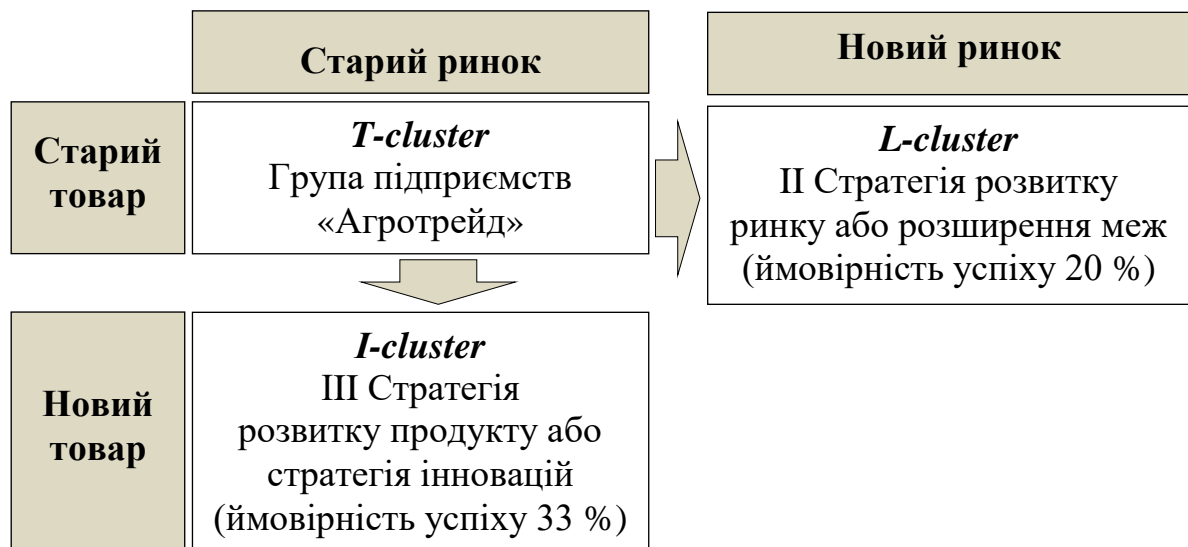


Рис. 3.10. Конкурентні стратегії групи підприємств «Агротрейд» в межах матриці І. Ансоффа \*

*Примітка. \*Побудовано автором*

Виходячи з темпів росту і проросту чисельності працівників та показника *EBITDA* на гектар, вірогідності успіху реалізації стратегічних альтернатив доцільно стверджувати про перевагу запровадження стратегії інновацій для групи підприємств «Агротрейд» (перехід до *I-cluster*).

### 3.3 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії агропромислового підприємства

Таким чином для переходу групи підприємств «Агротрейд» з *T*-кластера до *I*-кластера необхідно збільшити значення показника *EBITDA* мінімально на 11,3 %, а максимально на 84,2 %. Тому, пропонується за допомогою проведення кореляційно-регресивного аналізу визначити лінійну залежність даного показника від основних показників фінансової звітності.

Для розрахунків значення *EBITDA* на гектар використовуються показники фінансової звітності підприємства такі як: чистий прибуток, витрати з податку на прибуток, відшкодований податок на прибуток, надзвичайні витрати,



надзвичайні доходи, відсотки виплачені чи отримані, амортизаційні відрахування, вартість переоцінки активів; та розмір земельних площ. Також, пропонується доповнити даний перелік й іншими звітними показниками, такими як: виручка, собівартість, активи, капітал, довгострокові і короткострокові зобов'язання, кількість співробітників. Сформовану вибірку показників пропонується дослідити за період з 2012 року по 2019 рік (Додаток 3).

На основі отриманих значень, визначаємо ступінь кореляції наведених показників з ЕВІТДА та між собою (Додаток І). Розрахунки проводимо за допомогою функції «парні кореляції» програмного продукту IBM SPSS Statistics trial.

За допомогою кореляційної матриці виявлено взаємозв'язок показника ЕВІТДА на гектар з величинами: чистого прибутку, капіталу, зносу основних засобів та земельного банку (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Кореляція визначених показників діяльності групи підприємств  
«Агротрейд»\***

| Показники             |                   | Чистий прибуток | Капітал        | Знос основних засобів | Земельний банк  | ЕВІТДА          |
|-----------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|-----------------|-----------------|
| 1                     | 2                 | 3               | 4              | 5                     | 6               | 7               |
| Чистий прибуток       | Кореляція Пірсона | 1               | -0,362         | -0,533                | -0,689          | <b>0,862**</b>  |
|                       | Знч.(2-сторон)    |                 | 0,378          | 0,174                 | 0,059           | <b>0,006</b>    |
| Капітал               | Кореляція Пірсона | -0,362          | 1              | <b>0,834**</b>        | <b>0,81*</b>    | <b>-0,707*</b>  |
|                       | Знч.(2-сторон)    | 0,378           |                | <b>0,01</b>           | <b>0,015</b>    | <b>0,05</b>     |
| Знос основних засобів | Кореляція Пірсона | -0,533          | <b>0,834**</b> | 1                     | <b>0,877**</b>  | <b>-0,823*</b>  |
|                       | Знч.(2-сторон)    | 0,174           | <b>0,01</b>    |                       | <b>0,004</b>    | <b>0,012</b>    |
| Земельні площі        | Кореляція Пірсона | -0,689          | <b>0,81*</b>   | <b>0,877**</b>        | 1               | <b>-0,955**</b> |
|                       | Знч.(2-сторон)    | 0,059           | <b>0,015</b>   | <b>0,004</b>          |                 | <b>0,0</b>      |
| ЕВІТДА                | Кореляція Пірсона | <b>0,862**</b>  | <b>-0,707*</b> | <b>-0,823*</b>        | <b>-0,955**</b> | 1               |
|                       | Знч.(2-сторон)    | <b>0,006</b>    | <b>0,05</b>    | <b>0,012</b>          | <b>0,0</b>      |                 |

*Примітка. \*Розраховано автором*

Також наявний взаємозв'язок між показниками зносу основних засобів, земельного банку та капіталу. Для побудови рівняння лінійної залежності на основі кореляційно-регресивного аналізу необхідно виключити мультиколінійність. Таким чином, для побудови регресійно-лінійної залежності показника ЕВІТДА на гектар, доцільно включити величину чистого прибутку (коефіцієнт кореляції Пірсона 0,862, рівень значущості = 0,006) та розмір земельного банку (коефіцієнт кореляції Пірсона -0,955, рівень значущості = 0,000).

Побудову моделі лінійної регресії проводимо з використанням програмного продукту IBM SPSS Statistics trial.

Розрахуємо два можливі варіанти (рис. 3.11):

- 1) на основі показника «Чистий прибуток»;
- 2) на основі показників «Чистий прибуток» та «Земельні площі».

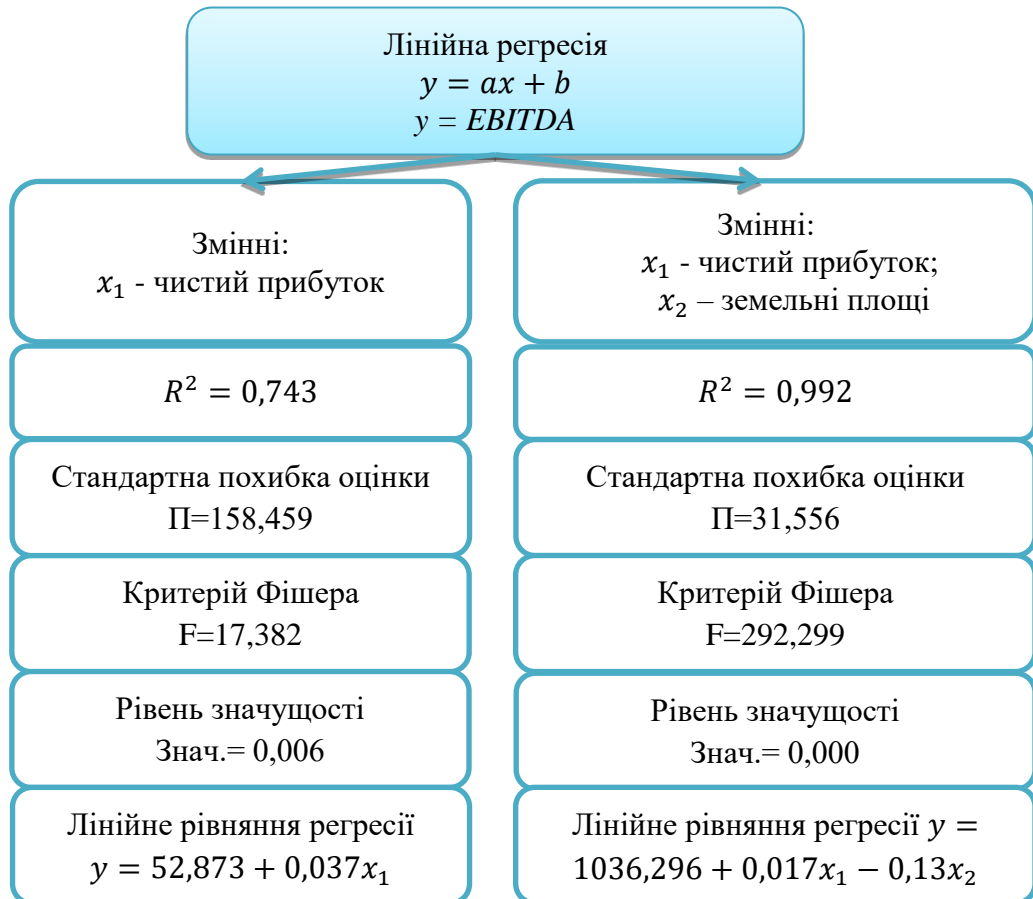


Рис. 3.11. Обґрунтування вибору рівняння лінійної регресії\*

*Примітка. \* Розраховано та сформовано автором*

Вибір моделі кореляційно-регресивного аналізу, що побудована з двома незалежними змінними є адекватним, так як має вищу базову оцінку, суттєво нижчу стандартну похибку оцінки в порівнянні з моделлю з однією незалежною змінною. Також нульовий рівень значущості за другою моделлю свідчить про те, що гіпотеза о одночасній рівності всіх коефіцієнтів регресії нулю відхиляється, і регресійна модель можлива, на відмінну від першої моделі. На основі розрахованих не стандартизованих коефіцієнтів показників (Додаток К) визначаємо рівняння лінійної регресії.

За результатами економіко-математичного моделювання маємо, що значення показника EBITDA на гектар на 99,2 % залежне від величини

чистого прибутку підприємства та розміру земельних площ, що в обробітку. Таким чином, виходячи з рівняння лінійної регресії можливий розрахунок стратегічних значень мінімальної, середньої та максимальної величин чистого прибутку для групи підприємств «Агротрейд», що необхідні для переходу до пріоритетного I-cluster, за умови незмінності величини земельних площ (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Стратегічні значення показників групи підприємств «Агротрейд»\***

| Показник                     | «Агротрейд» | Стратегічні значення групи підприємств «Агротрейд» для переходу до I-cluster |               |                  |
|------------------------------|-------------|--|---------------|------------------|
|                              |             | Значення   | Темп росту, % | Темп приросту, % |
| 1                            | 2           | 3  | 4             | 5                |
| ЕВІТДА на гектар, дол США    | 380         | min 423  | 111,3         | 11,3             |
|                              |             | сер 561,5  | 147,8         | 47,8             |
|                              |             | max 700  | 184,2         | 84,2             |
| Чистий прибуток, тис дол США | 14 438      | min 17630  | 122,1         | 22,1             |
|                              |             | сер 25765  | 178,5         | 78,5             |
|                              |             | max 33924  | 235           | 135              |

*Примітка. \* Розраховано автором*

Отримані значення відобразимо графічно (рис. 3.12).

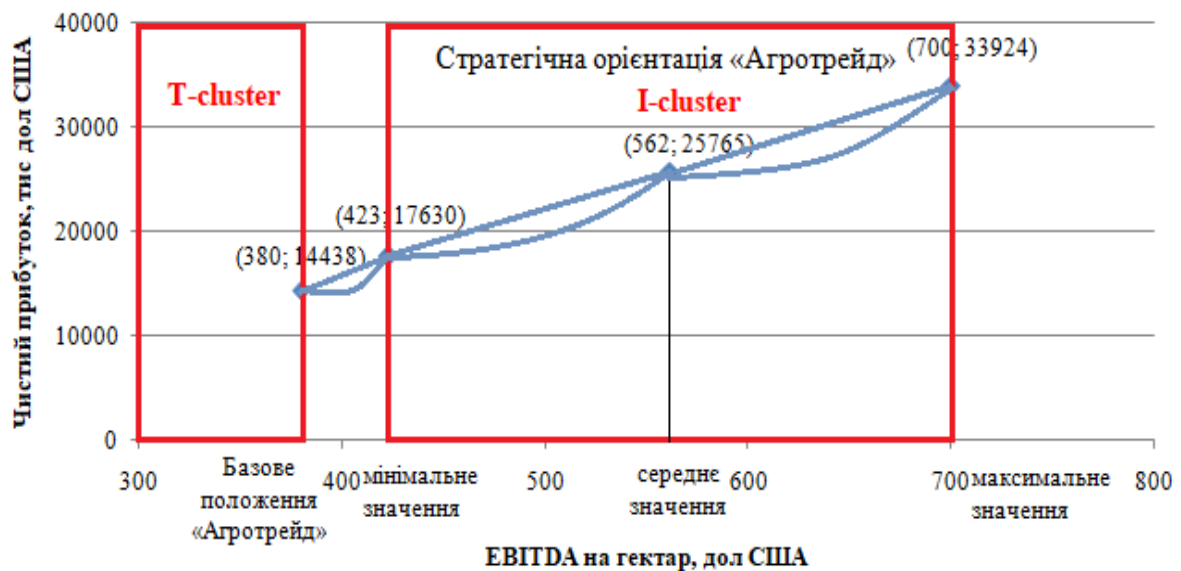


Рис.3.12. Стратегічні значення показників групи підприємств «Агротрейд» для переходу до I-cluster\*

*Примітка. \* Розраховано та побудовано автором*

Отже, для переходу групи підприємств «Агротрейд» до I-cluster необхідно збільшити величину чистого прибутку з 14438 тис дол. США мінімально до 17629,8 тис дол. США, тобто на 22,1%, а максимально до 33923,94 тис дол. США або на 135%.

Таким чином, ефективність впровадження конкурентної стратегії для групи підприємств «Агротрейд», що направлена на покращення конкурентної позиції компанії, збільшення її ринкової частки, вихід у лідери ринку, за рахунок переходу від T-cluster до I-cluster, за рахунок підвищення показника ЕВІТДА на гектар, виражена у збільшенні чистого прибутку компанії.

На засадах бенчмаркінгу, орієнтуючись на сильні сторони та переваги компаній-лідерів ринку [205-209], можна сформувати систему адаптивних заходів, що направлені на збільшення чистого прибутку групи підприємств «Агротрейд». Задля цього необхідно визначити особливості діяльності та переваги лідируючих агропромислових компаній.

Грунтуючись на особливостях діяльності агропромислових компаній-лідерів, визначаємо можливі напрями розвитку та формуємо систему адаптивних заходів, направлених на підвищення прибутковості групи підприємств «Агротрейд». Основою формування їх конкурентної стратегії є симбіоз виявлених сильних сторін лідерів ринку та підприємств «Агротрейд», що доречно розподілити за напрямками діяльності, з урахуванням видів економічної діяльності (КВЕД), та підприємницької бази. Так, пропонується збільшити величину чистого прибутку та показника ЕВІТДА на гектар, на основі: 1) впровадження, на базі підприємств, заходів у сфері насінництва, рослинництва, переробки та зберігання зернових, торгівлі; 2) створення нових видів діяльності у сфері тваринництва та виробництва (табл. 3.15).

За напрямом насінництво основними перспективними заходами визначено: створення напряму виробництва органічного насіння та розширення асортименту насіння. Зумовлено тим, що ринок органічної продукції характеризується стабільним збільшенням: внутрішній споживчий ринок органічних продуктів продовжує розширюватись через основні мережі супермаркетів, а експорт органічної агропродовольчої продукції України до ЄС збільшився на 27 % у 2019 році відносно попереднього періоду [210]. При цьому націнка на таку продукцію складає у країнах ЄС на 15 – 50 %, у США – близько 30 %, а в Україні 100 – 300 % відносно неорганічної [211].

Акумулюючи загальні перспективні напрями розвитку в сфері рослинництва можна узагальнити:

- 1) збільшення обсягів органічного виробництва;
- 2) створення напряму «садівництво» та вирощування ягід;

Таблиця 3.15

## Перспективні напрями формування конкурентної стратегії групи підприємств «Агротрейд»\*

| Основний вид діяльності<br>(КВЕД, напрям)   |   | Заходи  | Підприємства<br>«Агротрейд»  |
|---|---|---|--|
| 1   | 2   | 3   | 9  |
| 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур | <b>Насінництво</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів;</li> <li>- створення онлайн-платформи для продажу власної продукції;</li> <li>- розширення асортименту насіння;</li> <li>- створення виробництва органічного насіння;</li> <li>- впровадження системи Сапіо на всіх полях;</li> </ul>  | Насінневий завод «Колос», ТОВ «СК Агро», СТОВ «Хлібороб»   |
| 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур | <b>Рослинництво</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення напряму «садівництво»;</li> <li>- вирощування ягід;</li> <li>- уніфікація сільськогосподарської техніки;</li> <li>- розширення автопарку;</li> <li>- впровадження проекту крапельного зрошення;</li> <li>- впровадження системи Сапіо на всіх полях;</li> <li>- встановлення GPS-трекерів на весь автопарк;</li> <li>- створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів;</li> <li>- збільшення обсягів органічного виробництва;</li> <li>- збільшення частки продовольчої пшениці та зниження фуражної;</li> <li>- розширення асортименту нішевих культур;</li> <li>- збільшення площ нішевих культур;</li> <li>- створення автоматизованої системи синхронізації логістичних процесів;</li> </ul> | ТОВ «Семаль ЛЛС», СТОВ «Золочівське», ПСП «Україна», СТОВ «Колос», ТОВ «Укрзернопром-Шевченкове», ТОВ «Агротрейд Ленд», ТОВ «Семаль», ТОВ «Нові мости», ТОВ «Вікторія Агро», СТОВ «Хлібороб», ТОВ «СК Агро», ТОВ «Агріпорт-Норд», ТОВ «Мир – 12», СТОВ «Злагода», ТОВ «Прихорське», СТОВ «Дружба», ТОВ «Інтер-Тек», СТОВ «Агротрейд-Халимонове», ТОВ «Чернігів-Агроенерджи», ТОВ «Олишівка», ПП «Агротрейд-Красилівка», ТОВ «Суворова» |
| 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві   |   |   | ТОВ «Агротрейд-Виробництво»  |
| 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості                         | <b>Переробка та зберігання зернових культур</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення обсягів переробки зернових культур;</li> <li>- збільшення обсягів зберігання зернових культур;</li> <li>- створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів;</li> <li>- збільшення складських потужностей для продукції органічного виробництва;</li> </ul>  | ТОВ «Коломацьке хлібоприймальне підприємство», ТОВ «Куп'янський КХП», ТОВ «Дворічанський елеватор», ТОВ «Близнюківський КХП», ТОВ «Водянське ХПП», ТДВ «Гадяцький елеватор», СТОВ «Доч- Хліб»,   |

Продовження таблиці 3.14

| 1  | 2                   | 3  | 4  |
|--|---------------------|--|--|
|  |                     | - розширення автопарку;<br>- створення фруктосховищ;<br>- створення автоматизованої системи синхронізації логістичних процесів;  | ТОВ «Ворожбянський КХП»,<br>Зачепилівське ХПП, ТОВ<br>«Чернігівський елеватор»<br>ТОВ «Самойлівський елеватор» |
| 52.10 Складське господарство   |                     |  |  |
| 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин    | <b>Торгівля</b>     | - розширення автопарку;<br>- створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів;<br>- створення онлайн-платформи для продажу власної продукції;<br>- створення автоматизованої системи синхронізації логістичних процесів; | ТОВ «Агротрейд-Експорт», ТОВ «Агротрейд продукт», ТОВ «Компанія Агро-Трейд», ПП «Агротрейд»                    |
| 64.20 Діяльність холдингових компаній  |                     |  | ТОВ «Агротрейд капітал»  |
| 1.41.Розведення великої рогатої худоби молочних порід<br>1.45 Розведення овець і кіз | <b>Тваринництво</b> | Створення напряму молочного фермерства   |  |
| 20.51 Виробництво добрив і азотних сполук  | <b>Виробництво</b>  | Створення виробництва добрив та гербіцидів   |  |
| 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів  |                     | Створення виробничих потужностей з переробки олійних культур   |  |
| 35.11 Виробництво електроенергії<br>38.21 Оброблення та виділення безпечних відходів |                     | Створення проекту з забезпечення виробництва джерелом альтернативної енергії   |  |

Примітка. \* Сформовано автором

Садівництво є традиційною галуззю сільського господарства, яка покликана забезпечувати населення у специфічних продуктах харчування з високим вмістом вітамінів, кислот та інших життєво необхідних речовин. Це одна з найбільш інтенсивних і прибуткових галузей сільського господарства України [212]. У 2020 році вартість експорту плодово-ягідної продукції склала 238 млрд дол США, зниження показника на 8% відносно попереднього року [123], зумовлене обмеженнями, пов'язаними з пандемією коронавірусу COVID-19. При цьому даний напрям характеризується низькими капіталовкладеннями та високим рівнем рентабельності, перепонами для виробників можуть постати питання реалізації та виходу на зовнішній ринок.

3) збільшення частки продовольчої пшениці та зниження фуражної;

Вартість реалізації продовольчої пшениці значно вища ніж фуражної, тому доцільно збільшення частки виробництва продукції з вищою ціною.

4) збільшення площ нішевих культур;

5) розширення асортименту нішевих культур;

Виробництво нішевих культур, має свої переваги: високу рентабельність нішевих культур; урізноманітнення сівозміни та, як наслідок, покращення фітосанітарного стану на полях і стану ґрунтів (особливо, якщо йдеться про вирощування бобових культур); диверсифікацію виробництва як спосіб зменшення фінансових ризиків підприємства на випадок неврожаю основних культур у господарстві [213].

б) уніфікація сільськогосподарської техніки;

Уніфікація сільськогосподарської техніки дозволить: суттєво знизити вартість технічного обслуговування автопарку, спростити процедуру контролю (технічний стан, нарахування амортизації, закупівля комплектуючих тощо), можливість взаємозаміни техніки з мінімізацією виникнення форс-мажорних обставин, можливість.

7) розширення автопарку (наразі компанія залучає до сезонних робіт до 500 одиниць додаткової техніки);

8) впровадження проекту крапельного зрошення;

Система крапельного зрошення має ряд переваг: більш якісний врожай, зменшений період дозрівання культур, зберігання родючості ґрунтів, може здійснюватись підживлення рослин, зменшує ймовірність зараження різними шкідниками, запобігає ерозії ґрунту, зниження використання добрив, води та витрат праці.

9) впровадження системи Саріо на всіх полях;

Система дистанційного моніторингу Carіo успішно пройшла випробування на базі окремих підприємств «Агротрейд», тому доцільно її запровадити на всіх підприємствах групи. Storіo – це система контролю виконаних робіт і моніторингу стану полів, використовується для агрономічних і облікових процесів, за допомогою якої проводиться моніторинг стану посівних площ з використанням супутникових даних, ведеться історія сівозміни, контролюється виконання операцій, фіксуються обсяги внесення витратних матеріалів і врожайність на полях.

10) встановлення GPS-трекерів на весь автопарк.

На підставі отриманих даних системи Carіo аналізується ефективність застосовуваних агротехнологій. Моніторинговий центр за допомогою GPS-датчиків в режимі реального часу відстежує роботу техніки і списання палива, контролюючи технічні та технологічні показники якості виконуваних робіт.

У сфері переробки та зберігання групи підприємств «Агротрейд» пропонується: збільшення обсягів переробки зернових культур (збільшення частки доданої вартості продукції), збільшення обсягів зберігання зернових культур, збільшення складських потужностей для зберігання органічної продукції, створення фруктосховищ, два останні запропоновані заходи перспективного розвитку тісно взаємопов'язані з заходами щодо розвитку «Агротрейд» у сфері рослинництва.

У сфері торгівлі пропонується розробка функціональної онлайн-платформи для продажу власної продукції та створення автоматизованої системи синхронізації логістичних процесів.

Перевагами реалізації продукції через Інтернет є: можливість доступу до віддалених ринків, охоплення широкого кола споживачів, витрати нижчі ніж утримання звичайного магазину, можливість цілодобової торгівлі, підтримка в режимі on-line, зручність і простота здійснення покупки, захищення товарів від розкрадання [214].

Створення системи синхронізації логістичних процесів є найбільш доцільною і ефективною формою реалізації логістики, дозволяє своєчасно вирішувати всю сукупність взаємопов'язаних тактичних і стратегічних завдань, що забезпечують оптимізацію інтегрованих потокових процесів. Вирішення комплексних взаємозалежних тактичних і стратегічних завдань управління в реальному режимі часу, з урахуванням наявного потенціалу логістичної системи підприємства, дозволяє досягати поставлених цілей.

В процесі створення та впровадження працездатної логістичної системи, що побудована з урахуванням досвіду та специфіки діяльності агропромислових



підприємств, можливе обґрунтоване використання фрагментів логістичного апарату і їх трансформація через відповідні види системного забезпечення (програмного, технічного, інформаційного) у зрозумілу і доступну користувачам інформацію (систему актуальних показників, проекти рішень оперативних і стратегічних завдань, ефективну технологію управління, підвищену адаптивність системи тощо) [215].

Загальна система управління компанією є чіткою та функціональною, відпрацьована за багато років, тим не менш пропонуються поліпшення, що впливають на роботу всіх підприємств та напрямів діяльності групи підприємств «Агротрейд» – створення системи швидкого спілкування між працівниками різних підрозділів та кластерів. Для ефективної комунікації важлива підтримка системи, що є єдиним робочим середовищем для працівників різних кластерів; створення загального інформаційного поля для всього персоналу; ключовим елементом віддаленої роботи є наявність відеозв'язку, що дозволяє проводити групові відео конференції, підтримувати зоровий контакт та бачити емоції співрозмовника, надавати необхідну відео інформацію «з поля» та швидко вирішувати певні завдання, без тривалого спілкування у чаті; можливість створення спільного онлайн-календаря з функцією сповіщення та нагадування, як ефективного інструменту тайм-менеджменту; створення бібліотеки внутрішньої інформації чи бази знань; формування системи для постановки завдань та контролю за їх виконанням; акумулююча система звітності на різних рівнях тощо.

Програма щодо підвищення ефективності комунікації зачіпає всі сфери діяльності різних підприємств «Агротрейд» та має загальний позитивний вплив.

Групі підприємств «Агротрейд» пропонується ґрунтовно дослідити перспективу створення нового для себе виду діяльності, такого як тваринництво. У чотирьох з п'яти компаній-лідерів наявне молочне тваринництво. За даними «Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» [216] у 2020 році найбільший прибуток в сфері тваринництва сільськогосподарські підприємства отримали за виробництво молока (3,8 млрд грн). Перевагою наявності тваринництва у портфелі бізнесу компанії є наявність власної кормової бази, можливість використання біогумусу власного виробництва для органічного виробництва та саду (позитивний досвід «Kernel» та «МХП») та ресурсна база для створення джерел альтернативної енергії.

У 2020 році дефіцит майже в один мільйон тонн молока, так як за останні два роки споживання населенням молока і молочних продуктів збільшилося, але при цьому триває зменшення обсягів вітчизняного виробництва молочної продукції. А збільшення споживання забезпечують імпорт і фальсифікат. При

цьому експорт молочної продукції, відносно попереднього року, знизився на 20 %. Презентовано «Національну програму розвитку молочної галузі до 2030 року» [217], де визначені наступні напрями державної підтримки: державні дотації (повернення спецрежиму ПДВ), використання Аграрного фонду для фінансових та товарних інвестицій, державні субсидії для стимулювання експорту молочної продукції, державні тендерні закупівлі молочної продукції тільки від виробників, створення Фонду підтримки тваринництва (введення норми: 25 голів на 100 га), створення спеціального рахунку для акумуляції митних надходжень від імпорту молочних продуктів, звільнення від сплати ПДВ на імпортне обладнання для молочного скотарства та переробної галузі.

Отже, на основі програми державної підтримки галузі, значному перевищенню внутрішнього та зовнішнього попиту над вітчизняними виробничими потужностями на молочну продукцію, створення сільськогосподарських молочних ферм є перспективним напрямом розвитку групи підприємств «Агротрейд».

Сфера виробництва у групи підприємств «Агротрейд» представлена потужними зернопереробними та насінневими заводами. Більш економічно вигідним є виробництво продукції з високим рівнем доданої вартості, а не сировини. Пріоритетними напрямками розвитку, на базі існуючої науково-дослідної лабораторії, створення, в першу чергу для власних потреб, виробництва добрив та гербіцидів, перевагою яких є можливість їх тестування на різних культурах та в залежності від природних умов. За оцінками, 25 – 30 % продукції внутрішнього ринку засобів захисту рослин є фальсифікованою станом на 2019 рік [218]. Власне виробництво гербіцидів має ряд переваг: максимальний контроль якості на всіх етапах виробництва, можливість оптимізації логістичних процесів, гнучке реагування на потреби ринку та повне забезпечення обробки власних посівів.

Перспективним напрямом розвитку підприємств «Агротрейд» є виробництво рослинної олії. Виходячи з тенденцій, які існують на внутрішньому і світовому ринках рослинних олій, можна зазначити: потенціал вітчизняних виробників олії не використовується повністю, наявне постійне збільшення обсягів вітчизняного виробництва та експорту, підвищення популярності високоолеїнових культур у зв'язку з введенням обмежень на використання трансжирів в харчовій промисловості. Також, можливе пожвавлення ринку виробництва олії «нішевих» культур, зокрема гірчичної, лляної, конопляної, гарбузової, кунжутної тощо [219]. Так, як профільними культурами групи підприємств «Агротрейд» є кукурудза, соняшник, соя та рапс, тому і для виробництва є привабливими саме ці олії.

Перспективи розвитку створення джерел альтернативної енергії є надзвичайно актуальними через нестійке сучасне середовище ринкового господарювання, виникненням проблем пов'язаних з ефективним забезпеченням своєї виробничої діяльності енергетичними ресурсами. Неспроможність підприємств забезпечити енергоефективність виробництва та низьку енергоємність продукції в процесі їх виробничої діяльності призводить до виникнення дезінтеграційних явищ та втрати конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках. За ринкових умов, при виробництві товарів та послуг, господарюючі суб'єкти визначають своїм завданням максимально мінімізувати як втрати енергії, так і знизити її вартість. Це досягається не тільки ощадливістю та зменшенням споживання класичних видів палив, а й залученням біоенергетичних ресурсів до балансу енергоджерел. Будь-який господарюючий суб'єкт в умовах конкуренції прагне до економічного зростання, а отже, використання біоенергетичних ресурсів, надаючи конкурентні переваги шляхом покращення енергоефективності виробничої діяльності, що забезпечить підтримання його конкурентоздатності на ринку [220].

Група підприємств «Агротрейд» має стійку позитивну ділову репутацію, проводить ефективну кадрову політику та активно впроваджує різні соціальних проектів на території населених пунктів, де працює.

Рекомендовано групі підприємств «Агротрейд», з урахуванням їх сильних сторін та наявних можливостей, в межах конкурентної стратегії, такі системи адаптивних заходів щодо їх подальшого розвитку: 1) проводити впроваджувати ефективне інноваційне програмне та технічне забезпечення на всі підприємства групи; 2) імплантувати в діяльність кращі практики лідерів ринку, що визначені на засадах бенчмаркінгу; 3) розширювати діяльність у сфері молочного фермерства, як найбільш рентабельного, та інших виробництв (добрив та гербіцидів, переробки олійних культур, джерел альтернативної енергії).

Загальна варіативна система перспективних заходів для підприємств «Агротрейд», щодо формування конкурентної стратегії розподілені за такими категоріями як: основні засоби, оборотні засоби, персонал, маркетинг, організація виробництва та контроль; зведена до табличного вигляду (Додаток Л).

Створення стійкої прибутковості за рахунок підвищення продуктивності та ефективності діяльності агропромислових підприємств України, обумовлено шляхом впровадження кращих методів ведення сільського господарства, використання сучасного обладнання та жорсткого фінансового контролю.

### Висновки до розділу 3

1. Сформована двофакторна матриця стратегій, у відповідності до визначених кластерів, та представлена характеристика за квадрантами.

Базуючись на узагальнених категоріях, схематично представлена та обґрунтована можливість переходу агропромислових підприємств з одного кластеру до іншого, за умови формування та впровадження ефективних конкурентних стратегій, що ґрунтуються на ключових показниках та особливостей діяльності підприємств, націлені на покращення визначених критеріїв.

В межах кластерів інтегровано оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств матричним методом, що дозволяє реалізувати на засадах бенчмаркінгу адаптивне використання існуючої ефективної конкурентної стратегії або її складових лідерів ринку чи кластеру, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств-аутсайдерів.

2. Змодельовано процес обґрунтування вибору конкурентної стратегії для групи підприємств «Агротрейд» на основі отриманих критеріїв кластеризації, проведенні SWOT- та SPACE-аналізів було визначено конкурентний напрям розвитку, що характеризується привабливістю галузі та стабільністю середовища, виявлена недостатність забезпечення підприємства фінансовими ресурсами. Сформована система заходів щодо реалізації конкурентної стратегії за функціональними підрозділами (виробництво, маркетинг, фінанси, НДДКР, управління персоналом, інновації, соціальна та екологічна сфери) та за допомогою використання інтервальних значень розрахована стратегічна площа.

Визначені стратегічні альтернативні напрями формування конкурентної стратегії відповідають стратегії інновацій та стратегії розширення меж матриці І. Ансоффа «товар-ринок».

3. Ґрунтуючись на матриці товар-ринок матриці І. Ансоффа та на основі кореляційно-регресійного аналізу обґрунтовано доцільність переходу групи підприємств «Агротрейд» до I-cluster, розраховані мінімальні, середні та максимальні перспективні значення показників ЕБІТДА на гектар та відповідні величини чистого прибутку підприємства.

У відповідності до обраного вектору формування конкурентної стратегії визначена варіативна адаптивна система заходів розвитку підприємств, що орієнтована на провідних лідерів ринку, з урахуванням їх сильних сторін та можливостей групи підприємств «Агротрейд» на основі: 1) впровадження ефективних діючих програм на всі підприємства групи: системи Сапіо на всіх полях, встановлення GPS-трекерів на весь автопарк,

проекту крапельного зрошення, уніфікації сільськогосподарської техніки, автоматизованої системи синхронізації логістичних процесів; 2) на засадах бенчмаркінгу реалізація прибуткових програм лідерів ринку: створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів, онлайн-платформи для продажу власної продукції, напряму «садівництво», вирощування ягід, виробництва органічного насіння, фруктосховищ; збільшення обсягів органічного виробництва, частки продовольчої пшениці та зниження фуражної, площ нішевих культур, обсягів переробки зернових культур, обсягів зберігання зернових культур, складських потужностей для продукції органічного виробництва; розширення автопарку, асортименту насіння та нішевих культур; 3) створення нових видів діяльності у сфері молочного фермерства та наступних виробництв: добрив та гербіцидів, з переробки олійних культур, з забезпечення джерел альтернативної енергії.

## ВИСНОВКИ

У монографії узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо формування та реалізації конкурентної стратегії для агропромислових підприємств України. Результати авторського дослідження дозволяють сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Удосконалено поняття «стратегія», яке визначено як генеральний напрям на досягнення визначених стратегічних цілей, що складається з сукупності планів, правил, концепцій, рішень та дій, розроблений на основі творчого науково-обґрунтованого підходу до «виживання» та успіху в сучасних умовах, чітко сформульованих завданнях, цілях та політиці для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на основі взаємодії із зовнішнім оточенням та використанням всіх можливостей підприємства. Запропоноване трактування поняття є комплексним, визначає сутність, способи досягнення, очікувані результати з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на підприємство.

Уточнено поняття «конкурентна стратегія», як динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємства та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил. Поняття «конкурентна стратегія», на відміну від існуючих, є комплексним, враховує можливості підприємства, динамічність, зовнішні фактори впливу, ситуацію на ринку та ієрархічну підпорядкованість.

2. Запропоновано науково-методичний підхід до процесу формування конкурентної стратегії підприємства, який базується на виокремленні блоків визначення цілей, аналітики, прогнозування, планування, формування та реалізації конкурентної стратегії з поточним контролем та оцінкою, що можна визначити як комплексний, керований та адаптивний процес.

3. Удосконалено процес формування конкурентної стратегії підприємства, що ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, визначенні конкурентних цілей, рівня конкурентоспроможності, конкурентної позиції та переваг, що в комплексі визначають бажану конкурентну позицію підприємства, на основі якої визначається оптимальна конкурентна стратегія з формуванням переліку необхідних дій, у відповідності до окремих секторів чи підрозділів, та інструментарій її формування.

Визначено, у відповідності до сучасних умов господарювання, інструментарій формування конкурентної стратегії: методи PEST-, SWOT-, SPACE-аналізу, кластерний аналіз, матричний метод та бенчмаркінг, що дозволяють встановити її пріоритетні напрями формування.

4. Обґрунтовані критерії класифікації агропромислових підприємств, такі як: розмір підприємств, обсяг земельних площ, ефективність їх використання, виробничі активи, ефективність діяльності та якість управління підприємств, що дозволило узагальнити класифікаційну систему, яка базується на врахуванні особливостей діяльності даного виду підприємств. Це стало підґрунтям для формування вибірки провідних агропромислових підприємств України, визначення їх ключових показників діяльності, а саме: чисельність працівників, виручка від реалізації та EBITDA на гектар, які було покладено в основу групування підприємств за ступенем подібності.

5. На основі економіко-математичного моделювання сформовано матрицю стратегій, що ґрунтуються на результатах кластерного аналізу провідних агропромислових підприємств. Матрична модель побудована у двовимірній площині, що містить чотири квадранти, у відповідності до кількості визначених кластерів: S-cluster характеризується спеціалізацією діяльності, низькими значеннями показників чисельності та найменшими ефективності діяльності; T-cluster – чисельність працівників та показники EBITDA наближені до середніх значень за вибіркою, широка географічна та виробнича диверсифікація; до I-cluster – підприємства з кількістю працівників, нижче середнього за вибіркою, але з найвищими показниками ефективності діяльності, що керуються, у своїй діяльності, принципами інноваційності та технологічності, із спеціалізацією на певному сегменті ринку; L-cluster відзначається найвищими значеннями чисельності працівників та показниками ефективності діяльності вище середніх, підприємства даного кластеру є лідерами в галузі / секторі, охоплюють значну територію України, займаються технологічною, інноваційною, логістичною та міжнародною діяльністю, характеризуються високим рівнем стратегічного планування та управління. Наведена їх узагальнена характеристика та проведене порівняння за основними критеріями кластерів, дозволило визначити поле стратегічних дій, для покращення їх конкурентної позиції та підвищення рівня конкурентоспроможності.

6. Побудовано графічну модель визначення перспективних напрямів формування конкурентних стратегій агропромислових підприємств на прикладі групи підприємств «Агротрейд», що дає змогу, базуючись на матриці стратегій, на засадах бенчмаркінгу та інтегрований в кластери оцінці рівня

конкурентоспроможності, визначити пріоритетні шляхи розвитку підприємств, у відповідності до основних критеріїв кластерів, покращення яких забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності та поліпшення конкурентної позиції агропромислового підприємства.

7. Визначено альтернативні вектори розвитку для групи підприємств «Агротрейд», ґрунтуючись на конкурентному положенні даної компанії та її розташування у графічній моделі, відповідно до кластерів.

Обґрунтовано, на основі матриці І. Ансоффа товар-ринок та кореляційно-регресійного аналізу, доцільність переходу групи підприємств «Агротрейд» до І-cluster, визначена ефективність від впровадження запропонованої конкурентної стратегії, розраховані перспективні значення показників ЕВІТДА на гектар (мінімум – 423; середнє – 561,5; максимум – 700 дол США на га) та відповідні їм величини чистого прибутку підприємства (мінімум – 17629,8; середнє – 25765,1; максимум – 33923,9 тис дол США).

Рекомендовано групі підприємств «Агротрейд», з урахуванням їх сильних сторін та наявних можливостей, в межах конкурентної стратегії, такі системи адаптивних заходів щодо їх подальшого розвитку: 1) проводити впроваджувати ефективне інноваційне програмне та технічне забезпечення на всі підприємства групи; 2) імпантувати в діяльність кращі практики лідерів ринку, що визначені на засадах бенчмаркінгу; 3) розширювати діяльність у сфері молочного фермерства, як найбільш рентабельного, та інших виробництв (добрив та гербіцидів, переробки олійних культур, джерел альтернативної енергії).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Дж. Лэмпел. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента : пер с англ. под общ. ред. Ю. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 330 с.
2. Chandler A. D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass : MIT Press, 1962. 256 p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, 1999. 416 с.
5. Porter M. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 349 с.
7. Карлоф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. / науч. ред. и авт. послесловия В. А. Приписнов. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
8. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : 12-е издание; пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2002. 928 с.
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1992. 702 с.
10. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
11. Хасси Д. Стратегия и планирование / пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 384 с.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Издательство «Питер», 1999. 560 с.
13. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
14. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
15. Ковальчук С. В., Гродовський О. В. Інноваційна парадигма формування економічної стратегії підприємств: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2010. 199 с.
16. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного

розвитку підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2002. 364 с.

17. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.

18. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.

19. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 277 с.

20. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2007. 198 с.

21. Єрмаков О. Ю., Судомир М. Р. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентності сільськогосподарських підприємств: монографія ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ : Ямчинський О. В., 2019. 179 с.

22. Слюсарева Л. В. Чинники формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Випуск 12 (78). С. 75-80.

23. Красноручський О. О., Зайцев Ю. О. Адаптивні механізми в системах управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2016. Том 50. № 1. С. 37-46.

24. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах формування і функціонування ЗВТ з ЄС : монографія / Вдовенко Н. М. та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф., акад. НААН України Кваші С. М. ; НУБіП. Київ : Кондор, 2018. 440 с.

25. Данько Ю. І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств : монографія. Суми : Університетська книга, 2016. 301 с.

26. Гоголя О. П. Стратегічні напрями управління діяльністю сільськогосподарських підприємств із використанням інноваційних підходів. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2015. Вип. 211. С. 71 – 76.

27. Ільчук М. М., Коновал І. А., Євтушенко В. Д. Управління конкурентоспроможністю продукції скотарства сільськогосподарських підприємств України. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 83 – 92.

28. Талавиря М. П. Шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму державної підтримки розвитку сільських територій : монографія; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – Ніжин : Лисенко М. М., 2009. 423 с.

29. Трухан О. Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. *Вісник ЖДТУ: Економічні науки*. 2010. № 1 (58). С. 302–307.
30. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник. Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640 с.
31. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Основи, 2001. 349 с.
32. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2004. 20 с.
33. Пирс П Дж., Рогбинсон Р. Стратегический менеджмент : 12-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 550 с.
34. Вергилес Э. В. Стратегическое планирование на предприятии. Москва: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. 21 с.
35. Кукушкін О. М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2005. Вип. 15.2. С. 220–227.
36. Тошина Н. М. Концептуальний підхід формування стратегії підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2010. №2. URL : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Biznes/2010\\_2/](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Biznes/2010_2/) (дата звернення: 03.02.2012)
37. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. Москва : ЗАО «Олимп- бизнес», 2005. 416 с.
38. Rumelt R. R., Glueck W. F. Evaluating Business Strategy. *Strategic Management and Bissiness*. New-York : McGraw-Hill, 1980.
39. Долгоруков А. М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратагем, воплощение. Москва: ООО «1С- Паблишинг», 2004. 367 с.
40. Rowe Jim. *Studying Strategy*. Ventus Publishing ApS. 2008. 161 p.
41. Фэй Лайм, Рэнделл Робетр. Курс МВА по стратегическому менеджменту / пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2002. 608 с.
42. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. № 714. С. 87–95.
43. Henderson B. D. The origin of strategy. *Harvard business review*. 1989. Nov.-Dec. P.139–143.
44. Уорд Кит Стратегический управленческий учет / пер. с англ.

Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. 448 с.

45. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2010. № 684. С. 249–254

46. Головінов М. І., Литвинов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2011. Вип.21.19. С. 224–228.

47. Johnson G., Scholes K. *Exploring Corporate Strategy.* Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1993. 431 p.

48. Фролова Т. О. Еволюція поняття «стратегія». *Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Экономические науки.* 2009. Вып. 17. С. 169–177.

49. Дунаев О. Стратегия – это искусство, без которого не удержат бизнес. *Логинфо: журнал о логистике в бизнесе.* 2006. № 7-8 (94). URL : <http://loginfo.ru/issue/94/1226> (дата звернення: 12.04.2012)

50. Морозов Ю. Д., Тараненко И. В. Стратегия как фактор обеспечения экономического благополучия организации в контексте мировых тенденций устойчивого развития. *Академічний огляд.* 2011. №2 (35). С. 164–175.

51. Грант Р. М. Современный стратегический анализ : 5-е изд. / пер. с англ. под. ред. В. Н. Фунтова. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 560 с.

52. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2002. 175 с.

53. Краснокутська Ю. М. Теоретичні засади до визначення сутності поняття «стратегія». *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал.* 2012. № 32. С. 80–84.

54. Словник української мови : в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства ; за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наукова думка, 1970–1980.

55. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. под. ред. Н. В. Гринберга. Москва: ИНФРА-М, 2002. 328 с.

56. Траут Дж., Ривкин С. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуресвского. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 224 с.

57. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації.* 2011. Вип. 45. С. 158–162.

58. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий*

журнал. 2012. № 29. С. 86–93.

59. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов. / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

60. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.

61. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства. Частина 1 : навч. Посібник. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. 71 с.

62. Мармашова С. П. Теоретические аспекты формирования и развития конкурентных стратегий в современных условиях. *Научные труды республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки : сб. науч. ст.* Вып. 3 (8) / под ред. В. Ф. Беркова. Минск : РИВШ, 2007. С. 226–232.

63. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки.* 2010. Вип. 17. URL : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/64.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf) (дата звернення: 17.03.2013)

64. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навч. посібник / Соболев Ю. В., Дикань В. Л., Дайнека О. Г., Позднякова П. О. Харків : ТОВ «Олант», 2002. 416 с.

65. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія 2006, 2009. 544 с.

66. Герасимчук В. Т. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.

67. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб.; 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 460с.

68. Хміль Т. М., Василик С. К., Шишмарева Л. О. Стратегический менеджмент : учебное пособие; 2-е изд. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2006. 136 с.

69. Мараховська К. Вибір стратегії розвитку державних підприємств в галузі машинобудування за результатами діагностики їх економічного потенціалу. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2012. Вип. 2 (7). С. 117–124. URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12mkayep.pdf> (дата звернення: 11.07.2013)

70. Аналоуи Ф., Карамі А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : пер. с англ. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 400 с.

71. Ritson N. Strategic Management. Ventus Publishing ApS. 2011. 52 p.

72. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : ТОВ «УВП «ЕксОб», 2004. 560 с.
73. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y.: Free Press. 1985.
74. Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.
75. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент. Київ : ЦУЛ, 2003. 532 с.
76. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5) Т. 3. С. 3–7.
77. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління*. 2010. Випуск №2 (8). С. 25–32.
78. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. Полтава : ПДАА. 2012. Вип. 2. Т. 1. С. 118–127.
79. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 117–120.
80. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
81. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 6–13. URL : <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html> (дата звернення: 01.05.2015)
82. Зинченко В. А. Эволюция теории стратегического управления за рубежом и в Украине. *Бизнесинформ. Экономика. Менеджмент и маркетинг*. 2009. № 7. С. 104–117.
83. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2. Т. 1. С. 156–160.
84. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010. № 1(9). С. 5–17.

85. Стратегія підприємства в умовах ринкових відносин : навчальний посібник 2-вид., перероб. та доповн. / М. Г. Саєнко, П. С. Смоленюк, З. Ф. Бриндзя, Л. М. Маланчук. Хмельницький : «Наукова думка». 2009. 215 с.
86. Гончарова С. Ю., Отенко І. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Харків : Вид. ХДЕУ, 2004. 172 с.
87. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс : 2-е изд.; пер. с англ. под. ред. С.Г. Божук. Санкт-Петербург, 2006. 464 с.
88. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 215 с.
89. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с. URL : <http://www.aup.ru/books/m205/> (дата звернення: 25.07.2016)
90. Длігач А. О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу. *Культура народів Причорномор'я. Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2006. № 80. С. 33–37.
91. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2000. 255 с.
92. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. 3-е изд. : пер. с фр. Санкт-Петербург : Наука, 1996. 589 с.
93. Таряник О. М. Формування стратегії підприємства на основі пріоритетів розвитку : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2004. 204 с.
94. Карачарова К. А. Формування стратегії автопідприємств залізничного транспорту : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2014. 19 с.
95. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №42. С. 297–303.
96. Попова Н. В., Белевцова Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. №29. С. 359–363.
97. Огліх В. В., Криворучко С. П. Система моделі формування ефективної бізнес-стратегії підприємства в умовах конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2012. №5. С. 250–255.
98. Писаренко В. В., Терещенко І. О. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств молочної галузі. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ. 2011. Вип. 113.

URL : <http://khntusg.com.ua/node/787> (дата звернення: 13.10.2016)

99. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. №8. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274> (дата звернення: 11.07.2015)

100. Желіховська М. В. Формування конкурентних стратегій у сфері телекомунікацій України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5, Т. 3. С. 38–32.

101. Панов А. И., Коробейников И. О. Стратегический менеджмент. Москва: ЮНИТИ-ДАНА. 2004. 284 с.

102. Шпилик С. Маркетинговий процес як основа розробки конкурентної стратегії. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11ssvrks.pdf> (дата звернення: 24.09.2015)

103. Демків Я. В. Формування конкурентної стратегії на ринках високотехнологічних товарів. 2008. С. 470–476.

104. Харчук Т. В., Хмель Т. В. Процес розробки конкурентної стратегії підприємства. *Економіка и управление*. 2012. №2. С. 32–36.

105. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Кліменко С. М. та ін. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.

106. Соколюк Г. О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8 (110). С. 163–169.

107. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64–69.

108. Халімон Т. М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 155 – 160.

109. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827–833.

110. Дергачова В. В., Мельник В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. 2017. № 11. URL : [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22537/1/2017-11\\_2-03.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22537/1/2017-11_2-03.pdf) (дата звернення: 28.08.2019).

111. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. Москва : Дело, 1998. 248 с.



112. Красноручський, О. О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 100-113.

113. Данько Ю. І., Слюсарева Л. В. Механізми управління конкурентоспроможністю в системі сталого розвитку аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Випуск 1. (83). С. 93-95.

114. Горьовий В. П. Актуальне дослідження проблем конкурентоспроможності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2017. № 4. С. 114 – 116.

115. Кваша С. М., Трокоз Ю. В. Звіт про глобальну конкурентоспроможність – інструмент державно-приватного співробітництва. *Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом: збірник тез II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. К.: НУБіП України, 2019. С. 10 – 12.

116. Нестеренко С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : управлінський аспект : монографія. Київ, 2012. 483 с.

117. Николук О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2017. 364 с.

118. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 405 – 410.

119. Колмакова О. М., Андріянова О. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий учений*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 37 – 41.

120. Рижмань Л. Д. Критерії формування та визначення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси*. 2012. № 3. С. 162 – 165.

121. Геоінформаційні системи і бази даних : монографія. кн. 2 / В. І. Зацерковний, В. Г. Бурачек, О. О. Железняк, А. О. Терещенко. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 237 с.

122. Державна Служба Статистики України. URL : <https://ukrstat.org/uk> (дата звернення: 13.09.2020)

123. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

124. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : підручник; 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

125. Багорка М. О. Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища аграрного виробництва на шляху до екологізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 12 (Частина 1). С. 14–19.

126. Притула Н. М. Визначення пріоритетних сфер і галузей АПК як засіб державного регулювання аграрного сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 70 – 80.

127. Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001-2004 років : Закон України від 18.01.2001 р. № 2238-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2238-14> (дата звернення: 23.09.2016)

128. Морозова Г. С. Сучасні тенденції розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2013, № 21. С. 3–9. URL : [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2013/2.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2013/2.pdf) (дата звернення: 08.12.2017)

129. Іванух Р. А., Дусановський С. Л., Білан Є. М. Аграрна економіка і ринок. Тернопіль : «Збруч», 2003. 305 с.

130. Прокопенко К. О. Сільське господарство в системі макроекономічних пропорцій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.07.02. Київ, 2006. 21 с.

131. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (дата звернення: 30.03.2018)

132. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність України : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14/> (дата звернення: 23.08.2018)

133. Про затвердження Методологічних положень з організації державних статистичних спостережень зі статистики сільськогосподарських підприємств : Наказ Державного Комітету Статистики України від 09.11.2011 № 289 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0289832-11#Text> (дата звернення: 18.11.2020).

134. Kaptalan S. Systematization of agro-industrial formations types according to various classification features. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2–3 (70 – 71). С. 208 – 218.

135. Топ-10 самых крупных агрохолдингов Украины. URL : [https://hyser.com.ua/business\\_and\\_finance/88902-88902](https://hyser.com.ua/business_and_finance/88902-88902) (дата звернення: 21.07.2019)

136. Топ-10 агрохолдингов України в одній інфографіці. URL : <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/top-10-agroholdingov-ukrainy-v-odnoj-infografike-1151/> (дата звернення: 23.07.2019)
137. Топ-200 агрокомпаній: Як змінився земельний банк агрохолдингов за рік. URL : [https://delo.ua/business/top-200-agrokompanij-kak-izmenilsja-zemelnyj-bank-agroholdingov-309094/?supdated\\_new=1504693394](https://delo.ua/business/top-200-agrokompanij-kak-izmenilsja-zemelnyj-bank-agroholdingov-309094/?supdated_new=1504693394) (дата звернення: 22.07.2019)
138. Топ 10 латифундистів України. URL : <http://latifundist.com/rating/top100#> (дата звернення: 20.07.2019)
139. 20 найкращих успішних аграріїв України. Рейтинг Фокуса. URL : <https://focus.ua/ratings/235005/> (дата звернення: 20.07.2019)
140. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу. За ред. М. М. Ільчука. Київ : Вища освіта, 2002. 398 с.
141. Черевко Г. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупно товарного господарювання в агробізнесі України. *Аграрна економіка*. 2012. Т. 5. № 1-2. С. 32 – 42.
142. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.
143. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с.
144. Минаков І.А. Економіка сільського господарства: учебник : 3-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 352 с.
145. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1. / редкол. С. В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.
146. Розміщення продуктивних сил України / за ред. Качана Є. П. Київ : Вища школа, 1998. 375 с.
147. Ніценко В. С. Щодо уточнення змісту дефініції «агропромислове підприємство». *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 245–252. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2015\\_161\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2015_161_32) (дата звернення: 21.04.2018)
148. Економіка підприємств АПК: навчальний посібник / за редакцією проф. Дусановського С. Л. Тернопіль: Горлиця, 2008. 257 с.
149. Економіка підприємств агропромислового комплексу : учебник для академического бакалавриата / Р. Г. Ахметов и др. ; под общей редакцией Р. Г. Ахметова. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 431 с.

150. Дусановський С. Л., Білан Є. М. Економічні основи розвитку АПК в ринкових умовах : монографія. Тернопіль «Збруч», 2003. 183 с.
151. Енциклопедія сучасної України. URL : [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=42607](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=42607) (дата звернення: 19.06.2018)
152. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник ; 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
153. Жураковська Л. А. Забезпечення якості та безпечності сільськогосподарської продукції та продуктів харчування в Україні. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsnau\\_2013\\_1\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsnau_2013_1_43) (дата звернення: 14.05.2017)
154. Цілі сталого розвитку 2016-2030. URL : <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 18.12.2018)
155. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.08.2018)
156. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин : Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2042-19> (дата звернення: 23.05.2018)
157. Національна економічна стратегія 2030 URL : <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 08.12.2020).
158. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект – 2017. URL : <https://igu.org.ua/sites/default/files/83.pdf> (дата звернення: 10.12.2020).
159. Верховна Рада Україна. Коаліційна угода. 2014. URL : [http://www.afo.com.ua/doc/Coalition\\_Agreement\\_2014.pdf](http://www.afo.com.ua/doc/Coalition_Agreement_2014.pdf) (дата звернення: 20.06.2018)
160. Про програму діяльності Кабінету Міністрів України : Постанова Верховної Ради України. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1099-19> (дата звернення: 17.06.2018)
161. Меморандум Україна – МВФ. URL : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=38126682> (дата звернення: 17.06.2018)
162. Порядок денний асоціації Україна – ЄС. URL : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994\\_990](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_990) (дата звернення: 21.06.2018)
163. Реформа сільського господарства. URL : <http://reforms.in.ua/ua/reforms/reforma-silskogo-gospodarstva#passport> (дата звернення: 29.05.2018)
164. Про утворення територіальних органів Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 р. №1092. URL :

<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1092-2015-%D0%BF/paran12#n12> (дата звернення: 21.05.2018)

165. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL : <http://www.consumer.gov.ua> (дата звернення: 27.05.2018)

166. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств : теорія, методика, аналіз : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 292 с.

167. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України : теорія і практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 356 с.

168. Кваша С. М. Зовнішньоекономічна діяльність АПК України: стан, стратегія і тактика розвитку. Київ : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. 252 с.

169. На аграрному комітеті представили програми держпідтримки АПК на 2021-2023 роки. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/na-agrarnomu-komiteti-predstavili-programi-derzhpidtrimki-apk-na-2021-2023-roki> (дата звернення: 21.11.2020).

170. Проект Закону про Державний бюджет України на 2021 рік. URL : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69938](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69938) (дата звернення: 24.11.2020).

171. До кінця року кількість фермерів в Україні досягне історичного мінімуму. URL : [https://agroreview.com/content/do-kincy-a-roku-kilkist-fermeriv-y-ukrayini-dosyagne-istorychnogo-minimumu?fbclid=IwAR3pRmO\\_G34Xricmuz4kb3xdEk7UrPabquErI3wOf2jS-bOaJtJr9KmOzk](https://agroreview.com/content/do-kincy-a-roku-kilkist-fermeriv-y-ukrayini-dosyagne-istorychnogo-minimumu?fbclid=IwAR3pRmO_G34Xricmuz4kb3xdEk7UrPabquErI3wOf2jS-bOaJtJr9KmOzk) (дата звернення: 12.02.2020).

172. Ільчук М. М., Коновал І. А., Дмитрук М. І. Продуктивність праці в аграрному секторі економіки України – основний чинник його розвитку. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2018. Вип. 284. С. 7 – 16.

173. Капітальні інвестиції (2019 рік). Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=32a59dc2-1c2b-4b80-868c-2062907bdeaf&title=KapitalniInvestitsii-2019-Rik-> (дата звернення: 21.12.2020).

174. Корпоратизація аграрного сектора економіки України : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук Шубравської О.В. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 205 с. URL : <http://ief.org.ua/docs/mg/329.pdf> (дата звернення: 06.11.2020).

175. Исакова Д. Рейтинг 20 самых эффективных агрокомпаний Украины. Кто больше всех зарабатывает на украинском черноземе? *Forbes*

- Україна. 2015. №8. URL : <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1399408-rejting-20-samyh-effektivnyh-agrokompanij-ukrainy#20> (дата звернення: 22.07.2017)
176. 200 найбільших компаній. URL : <http://forbes.net.ua/ua/ratings/3> (дата звернення: 18.07.2019)
177. Топ-16 найефективніших рослинницьких компаній. URL : <http://landlord.ua/top-16-nayefektivnishih-roslinnitskih-kompaniy/> (дата звернення: 20.07.2019)
178. 10 агропромислових компаній, які заробили більше за інших. URL : <http://landlord.ua/10-agropromislovih-kompaniy-yaki-zarobili-bilshe-za-inshih/> (дата звернення: 23.07.2019)
179. Києво-Могилянська бізнес-школа «Вихід українських компаній на нові ринки: виклики та можливості». URL : <https://kmbs.ua/events> (дата звернення: 25.09.2018)
180. Рейтинг репутации и финансовой надежности агрохолдингов. URL : [https://landlord.ua/rejtingi/reiting\\_reputacii-i-finansovoij-nadezhnosti-agroholdingov/](https://landlord.ua/rejtingi/reiting_reputacii-i-finansovoij-nadezhnosti-agroholdingov/) (дата звернення: 23.02.2018)
181. Рейтинг качества управления корпоративной репутацией «Репутационные АКТИВИСТЫ». Результаты. 2018. URL : <http://repectiv.com.ua/ru/results> (дата звернення: 25.01.2019)
182. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. Використання методів кластерного аналізу у практичній діяльності підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 720. С. 240 – 246. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13865/1/37\\_240-246\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13865/1/37_240-246_Vis_720_Menegment.pdf) (дата звернення: 28.08.2019).
183. Romesburg, C. Cluster Analysis for Researchers. Morrisville , North Carolina : Lulu.com, 2004. 344 p.
184. P. Arabie, L. J. Hubert, G. Soete. Clustering and classification. Singapore : WorldScientific, 1996. 490 p.
185. Соцька Ю. І. Методологічні засади кластерного аналізу конкурентоспроможності банків України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. С.177 – 185.
186. Ткачова А. В. Кластерний аналіз металургійних підприємств на основі виробничих, фінансово-економічних та логістичних показників діяльності. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 1(3). С. 37–44.
187. Анализ данных : учебник для академического бакалавриата / под ред. В. С. Мхитаряна. М. : Издательство Юрайт, 2016. 490 с.

188. Наследов А. Д. SPSS 15: профессиональный статистический анализ данных. СПб.: Питер, 2008. 416 с.
189. Бююль А., Цефель П. SPSS: Искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей. СПб.: ООО «ДиаСофтЮП», 2005. 608 с.
190. Галицкий Е. Б., Галицкая Е. Г. Маркетинговые исследования. Теория и практика : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 570 с.
191. Ермолаев-Томин О. Ю. Математические методы в психологии: ученик. 5-е изд., испр. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2016. 511 с.
192. Дубоделова А. В., Юринець О. В. Особливості та технологія внутрішнього бенчмаркінгу на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 64–73.
193. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 426 p.
194. Колмакова О. М., Андріянова О. А. Підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах геополітичних трансформацій. *Technology audit and production reserves*. 2019. Том 6, № 4 (50). С. 4 – 9.
195. Файнзільберх Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень : підручник. Київ : Освіта України, 2018. 246 с.
196. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 533–540.
197. Група Агротрейд : веб-сайт. URL : <http://www.agrotrade.ua/ua/> (дата звернення: 28.08.2019).
198. Войтко С. В., Воронкова І. Ю. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств. *Регіональна економіка*. 2016. №1. С. 165–171.
199. Стрелкова Л. В., Тарасов Д. И. Стратегический анализ и оценка развития промышленного производства ПФО. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*. 2014. №3 (35). С. 16–22.
200. Стеблюк Н. Ф., Волосова Є. Р. Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 9. С. 654–660.

201. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. Тернопіль. «Економічна думка». 2011. С.44–50
202. Грабовецький Б. Є. Основи економічного прогнозування: навч. посібник для студ. екон. спец. Вінницький національний технічний ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2004. 162 с.
203. Аністратенко В. О., Федоров В. Г. Математичне планування експериментів в АПК. Київ : Вища школа, 1993. 374 с.
204. Ansoff I. Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*. Sep-Oct 1957.
205. KERNEL : веб-сайт. URL : <https://www.kernel.ua/> (дата звернення: 21.11.2020).
206. Сварог Вест Груп : веб-сайт. URL : <http://svarog-agro.com> (дата звернення: 19.11.2020).
207. Астарта-Київ агрохолдінг : веб-сайт. URL : <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 18.11.2020).
208. МХП агроіндустріальний холдінг : веб-сайт. URL : <https://www.mhp.com.ua/uk/home> (дата звернення: 20.11.2020).
209. Grain Alliance – Баришівська зернова компанія: веб-сайт. URL : <http://www.grainalliance.com/ua/> (дата звернення: 20.11.2020).
210. Органічне виробництво в Україні. *Інформаційно-аналітичний портал АПК в Україні*. URL : <https://agro.me.gov.ua/ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini> (дата звернення: 15.04.2020).
211. Новак Н.П. Особливості ціноутворення на органічну продукцію та засоби його удосконалення й використання в управлінні виробництвом. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2 (34). С. 51 – 55.
212. Кушнірук В.С., Єрмаков О. Ю., Шибаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія / За ред. проф. О. Ю. Єрмакова. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с.
213. Удова Л.О., Прокопенко К.О. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі. *Економіка і прогнозування*. 2018. № 3. С. 102 – 117.
214. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Перспективи та основні проблеми розвитку інтернет-торгівлі в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 3. С. 72 – 81.
215. Нечай О. О. Актуальність впровадження логістичних систем у виробничо-господарську діяльність підприємств. *Ефективна економіка*. 2014.



№ 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2841> (дата звернення: 19.10.2020).

216. Названы самые убыточные направления производства АПК в 2020 году. URL : <https://latifundist.com/novosti/53757-nazvany-samye-ubytochnye-napravleniya-proizvodstva-apk-v-2020-godu> (дата звернення: 02.02.2021).

217. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка URL : <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka> (дата звернення: 08.12.2020).

218. Забезпеченість та контроль за якістю і ринком засобів захисту рослин : круглий стіл. URL : <https://iportal.rada.gov.ua/fsview/167495.html> (дата звернення: 11.02.2020).

219. Славкова О. П. Тенденції розвитку ринку олійних культур в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 44 – 49.

220. Єрмаков О. Ю., Мельниченко В. В. Розвиток і використання біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств: Монографія. Київ: «ЦП «КОМПРИНТ», 2019. 242 с.

**Додаток А**  
**Таблиця А.1**

**Розподіл суб'єктів господарювання сільського, лісового та рибного господарств за розміром**

| Роки | Кількість суб'єктів господарювання |   |     |   |     |   |      |  |      |   |     |   |      |  |      |
|------|------------------------------------|---|-----|---|-----|---|------|--|------|---|-----|---|------|--|------|
|      | Усього                             | усього                                      |     |   |     |   |      |  |      | у тому числі<br>фізичні особи-підприємці      |     |   |      |  |      |
|      |                                    | суб'єкти<br>великого<br>підприєм-<br>ництва | %   | суб'єкти<br>середнього<br>підприєм-<br>ництва | %   | суб'єкти<br>малого<br>підприєм-<br>ництва | %    | з них<br>суб'єкти<br>мікро-<br>підприєм-<br>ництва | %    | суб'єкти<br>середнього<br>підприєм-<br>ництва | %   | суб'єкти<br>малого<br>підприєм-<br>ництва | %    | з них<br>суб'єкти<br>мікро-<br>підприєм-<br>ництва | %    |
| 2010 | 80321                              | 13  | 0,0 | 3445  | 4,3 | 76863                                     | 95,7 | 72421  | 90,2 | 5   | 0,0 | 29650                                     | 100  | 29449  | 99,3 |
| 2011 | 61488                              | 16  | 0,0 | 3281  | 5,3 | 58191                                     | 94,7 | 52654  | 85,6 | 7   | 0,0 | 19804                                     | 100  | 19573  | 98,8 |
| 2012 | 68497                              | 26  | 0,0 | 3158  | 4,6 | 65313                                     | 95,4 | 59671  | 87,1 | 15  | 0,1 | 20826                                     | 99,9 | 20568  | 98,7 |
| 2013 | 71058                              | 27  | 0,0 | 2926  | 4,1 | 68105                                     | 95,9 | 62419  | 87,8 | 11  | 0,1 | 21199                                     | 99,9 | 20924  | 98,7 |
| 2014 | 75660                              | 28  | 0,0 | 2876  | 3,8 | 72756                                     | 96,2 | 66258  | 87,6 | 281   | 0,9 | 29367                                     | 99,1 | 27828  | 93,9 |
| 2015 | 79284                              | 29  | 0,0 | 2535  | 3,2 | 76720                                     | 96,8 | 71649  | 90,4 | 2   | 0,0 | 32538                                     | 100  | 32412  | 99,6 |
| 2016 | 74620                              | 20  | 0,0 | 2505  | 3,4 | 72095                                     | 96,6 | 66905  | 89,7 | 4   | 0,0 | 29618                                     | 100  | 29448  | 99,4 |
| 2017 | 76593                              | 18  | 0,0 | 2391  | 3,1 | 74184                                     | 96,9 | 68819  | 89,9 | 8   | 0,0 | 26470                                     | 100  | 26307  | 99,4 |
| 2018 | 76328                              | 23  | 0,0 | 2307  | 3,0 | 73998                                     | 97,0 | 68492  | 89,7 | 9   | 0,0 | 25815                                     | 100  | 25585  | 99,1 |
| 2019 | 75450                              | 34  | 0,1 | 2285  | 3,0 | 73131                                     | 96,9 | 67627  | 89,6 | 4   | 0,0 | 25207                                     | 100  | 24994  | 99,1 |

Джерело: [122]

**Додаток Б**  
**Таблиця Б.1**

**Таблиця кроків агломерації ієрархічного методу кластеризації**

| Етап | Кластер об'єднано з |           | Коефіцієнти | Етап першої появи кластера |           | Наступний етап |
|------|---------------------|-----------|-------------|----------------------------|-----------|----------------|
|      | Кластер 1           | Кластер 2 |             | Кластер 1                  | Кластер 2 |                |
| 1    | 22                  | 25        | 0,000       | 0                          | 0         | 13             |
| 2    | 1                   | 36        | 0,000       | 0                          | 0         | 18             |
| 3    | 20                  | 40        | 0,001       | 0                          | 0         | 4              |
| 4    | 20                  | 27        | 0,001       | 3                          | 0         | 7              |
| 5    | 17                  | 30        | 0,002       | 0                          | 0         | 10             |
| 6    | 3                   | 11        | 0,003       | 0                          | 0         | 22             |
| 7    | 20                  | 35        | 0,004       | 4                          | 0         | 33             |
| 8    | 12                  | 38        | 0,005       | 0                          | 0         | 16             |
| 9    | 8                   | 33        | 0,007       | 0                          | 0         | 13             |
| 10   | 4                   | 17        | 0,009       | 0                          | 5         | 21             |
| 11   | 37                  | 41        | 0,010       | 0                          | 0         | 17             |
| 12   | 24                  | 42        | 0,012       | 0                          | 0         | 14             |
| 13   | 8                   | 22        | 0,014       | 9                          | 1         | 29             |
| 14   | 6                   | 24        | 0,017       | 0                          | 12        | 15             |
| 15   | 6                   | 21        | 0,021       | 14                         | 0         | 26             |
| 16   | 12                  | 26        | 0,025       | 8                          | 0         | 26             |
| 17   | 37                  | 44        | 0,029       | 11                         | 0         | 20             |
| 18   | 1                   | 15        | 0,036       | 2                          | 0         | 24             |
| 19   | 5                   | 14        | 0,043       | 0                          | 0         | 28             |
| 20   | 19                  | 37        | 0,051       | 0                          | 17        | 27             |
| 21   | 2                   | 4         | 0,059       | 0                          | 10        | 32             |
| 22   | 3                   | 13        | 0,067       | 6                          | 0         | 27             |
| 23   | 29                  | 43        | 0,077       | 0                          | 0         | 31             |
| 24   | 1                   | 10        | 0,088       | 18                         | 0         | 29             |
| 25   | 16                  | 23        | 0,105       | 0                          | 0         | 31             |
| 26   | 6                   | 12        | 0,124       | 15                         | 16        | 28             |
| 27   | 3                   | 19        | 0,149       | 22                         | 20        | 36             |
| 28   | 5                   | 6         | 0,176       | 19                         | 26        | 32             |
| 29   | 1                   | 8         | 0,209       | 24                         | 13        | 30             |
| 30   | 1                   | 32        | 0,259       | 29                         | 0         | 33             |
| 31   | 16                  | 29        | 0,310       | 25                         | 23        | 35             |
| 32   | 2                   | 5         | 0,375       | 21                         | 28        | 38             |
| 33   | 1                   | 20        | 0,451       | 30                         | 7         | 42             |
| 34   | 18                  | 31        | 0,540       | 0                          | 0         | 39             |
| 35   | 9                   | 16        | 0,647       | 0                          | 31        | 38             |
| 36   | 3                   | 39        | 0,755       | 27                         | 0         | 41             |
| 37   | 7                   | 34        | 0,869       | 0                          | 0         | 40             |
| 38   | 2                   | 9         | 1,061       | 32                         | 35        | 41             |
| 39   | 18                  | 28        | 1,407       | 34                         | 0         | 40             |
| 40   | 7                   | 18        | 1,875       | 37                         | 39        | 43             |
| 41   | 2                   | 3         | 2,635       | 38                         | 36        | 42             |
| 42   | 1                   | 2         | 4,316       | 33                         | 41        | 43             |
| 43   | 1                   | 7         | 6,829       | 42                         | 40        | 0              |

**Додаток В**  
**Таблиця В.1**

**Результати кластеризації вибірки агропромислових підприємств**

|                  | Назва  | Земельні<br>площі, тис. га | ЕВІТДА на гектар,<br>дол. США | Чисельність<br>персоналу, осіб |
|------------------|--|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <i>КЛАСТЕР 1</i> |  |                            |                               |                                |
| 1                | AgroGeneration                                     | 120                        | 86,3                          | 1360                           |
| 2                | Ovostar Union                                      | 0                          | 0                             | 1266                           |
| 3                | Аграрна технологічна компанія                      | 32                         | 86,2                          | 959                            |
| 4                | Агротон  | 110                        | 113,9                         | 2700                           |
| 5                | Бучачагрохлібпром                                  | 25                         | 0,9                           | 580                            |
| 6                | Володимир-Волинська птахофабрика                   | 0                          | 0                             | 670                            |
| 7                | Західний Буг                                       | 37                         | 0,2                           | 412                            |
| 8                | Каргілл  | 0                          | 0                             | 600                            |
| 9                | Нестле Україна                                     | 0                          | 0                             | 4500                           |
| 10               | Нива Переяславщини                                 | 23                         | 31,7                          | 989                            |
| 11               | Олімп  | 36                         | 7,4                           | 197                            |
| 12               | Пан Курчак   | 16,7                       | 74,5                          | 1266                           |
| 13               | Світанок   | 80                         | 0,1                           | 750                            |
| <i>КЛАСТЕР 2</i> |  |                            |                               |                                |
| 1                | Agromino   | 46                         | 218                           | 415                            |
| 2                | HarvEast   | 102                        | 174,7                         | 1250                           |
| 3                | I&U Group (Агроспецсервіс)                         | 50                         | 311                           | 1000                           |
| 4                | KSG Agro   | 61                         | 290                           | 500                            |
| 5                | Ukrlandfarming                                     | 430                        | 159                           | 3986                           |
| 6                | Агромарс   | 35                         | 240                           | 2368                           |
| 7                | Агропросперіс                                      | 430                        | 231,5                         | 1000                           |
| 8                | Агротрейд  | 72                         | 380                           | 3000                           |
| 9                | АПК-Інвест   | 35                         | 185                           | 1964                           |
| 10               | Вінницька агропромислова група                     | 50                         | 347                           | 764                            |
| 11               | Державна продовольчо-зернова<br>корпорація України | 10                         | 343                           | 5000                           |
| 12               | Епіцентр-Агро                                      | 110                        | 300                           | 1500                           |
| 13               | ІМК  | 129,6                      | 302,1                         | 2400                           |
| 14               | Мілкіленд  | 23                         | 217                           | 6500                           |
| 15               | Мрія   | 165                        | 160                           | 2000                           |
| 16               | Росток-Холдинг                                     | 60                         | 261                           | 2000                           |
| 17               | УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг                       | 82                         | 313                           | 1200                           |
| 18               | Укрпромінвест-Агро                                 | 116,5                      | 237                           | 4600                           |
| <i>КЛАСТЕР 3</i> |  |                            |                               |                                |
| 1                | Goodvalley (Даноша)                                | 28                         | 450                           | 707                            |
| 2                | Агроліга   | 10                         | 423                           | 1000                           |
| 3                | Агропродсервіс                                     | 40                         | 440                           | 690                            |
| 4                | Баришівська зернова компанія                       | 57                         | 560                           | 1171                           |
| 5                | Прометей   | 2,7                        | 517                           | 1000                           |
| 6                | Сварог   | 80                         | 700                           | 3500                           |
| 7                | ТАС Агро   | 13,8                       | 512                           | 336                            |
| 8                | Чиста криниця                                      | 50                         | 500                           | 500                            |
| <i>КЛАСТЕР 4</i> |  |                            |                               |                                |
| 1                | LNZ Group  | 70                         | 486                           | 3000                           |
| 2                | Астарта-Київ                                       | 250                        | 177,4                         | 13000                          |
| 3                | Кернел   | 550                        | 380,6                         | 16000                          |
| 4                | МХП  | 370                        | 267                           | 12000                          |
| 5                | Нібулон  | 82,5                       | 375                           | 6000                           |

**Додаток Г**  
**Таблиця Г.1**

**Матриця вихідних даних для оцінки конкурентоспроможності**

|                  | Назва   | ЕВІТДА на гектар, дол.<br>США ( $k^1$ ) | Чисельність<br>персоналу, осіб ( $k^2$ ) |
|------------------|---|---|--|
| <i>КЛАСТЕР 1</i> |   |   |  |
| 1                | AgroGeneration                                  | 86,3                                    | 1360                                     |
| 2                | Ovostar Union                                   | 0                                       | 1266                                     |
| 3                | Аграрна технологічна компанія                   | 86,2                                    | 959                                      |
| 4                | Агротон   | 113,9                                   | 2700                                     |
| 5                | Бучачагрохлібпром                               | 0,9                                     | 580                                      |
| 6                | Володимир-Волинська птахофабрика                | 0                                       | 670                                      |
| 7                | Західний Буг                                    | 0,2                                     | 412                                      |
| 8                | Каргілл   | 0                                       | 600                                      |
| 9                | Нестле Україна                                  | 0                                       | 4500                                     |
| 10               | Нива Переяславщини                              | 31,7                                    | 989                                      |
| 11               | Олімп   | 7,4                                     | 197                                      |
| 12               | Пан Курчак                                      | 74,5                                    | 1266                                     |
| 13               | Світанок  | 0,1                                     | 750                                      |
|                  | <i>max</i>                                      | <b>113,9</b>                            | <b>4500</b>                              |
| <i>КЛАСТЕР 2</i> |   |   |  |
| 1                | Agromino  | 218                                     | 415                                      |
| 2                | HarvEast  | 174,7                                   | 1250                                     |
| 3                | I&U Group (Агроспецсервіс)                      | 311                                     | 1000                                     |
| 4                | KSG Agro  | 290                                     | 500                                      |
| 5                | Ukrlandfarming                                  | 159                                     | 3986                                     |
| 6                | Агромарс  | 240                                     | 2368                                     |
| 7                | Агропросперіс                                   | 231,5                                   | 1000                                     |
| 8                | Агротрейд                                       | 380                                     | 3000                                     |
| 9                | АПК-Інвест                                      | 185                                     | 1964                                     |
| 10               | Вінницька агропромислова група                  | 347                                     | 764                                      |
| 11               | Державна продовольчо-зернова корпорація України | 343                                     | 5000                                     |
| 12               | Епіцентр-Агро                                   | 300                                     | 1500                                     |
| 13               | ІМК   | 302,1                                   | 2400                                     |
| 14               | Мілкіленд                                       | 217                                     | 6500                                     |
| 15               | Мрія  | 160                                     | 2000                                     |
| 16               | Росток-Холдинг                                  | 261                                     | 2000                                     |
| 17               | УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг                    | 313                                     | 1200                                     |
| 18               | Укрпромінвест-Агро                              | 237                                     | 4600                                     |
|                  | <i>max</i>                                      | <b>380</b>                              | <b>6500</b>                              |
| <i>КЛАСТЕР 3</i> |   |   |  |
| 1                | Goodvalley (Даноша)                             | 450                                     | 707                                      |
| 2                | Агроліга  | 423                                     | 1000                                     |
| 3                | Агропродсервіс                                  | 440                                     | 690                                      |
| 4                | Баришівська зернова компанія                    | 560                                     | 1171                                     |
| 5                | Прометей  | 517                                     | 1000                                     |
| 6                | Сварог  | 700                                     | 3500                                     |
| 7                | ТАС Агро  | 512                                     | 336                                      |
| 8                | Чиста криниця                                   | 500                                     | 500                                      |
|                  | <i>max</i>                                      | <b>700</b>                              | <b>3500</b>                              |
| <i>КЛАСТЕР 4</i> |   |   |  |
| 1                | LNZ Group                                       | 486                                     | 3000                                     |
| 2                | Астарга-Київ                                    | 177,4                                   | 13000                                    |
| 3                | Кернел  | 380,6                                   | 16000                                    |
| 4                | МХП   | 267                                     | 12000                                    |
| 5                | Нібулон   | 375                                     | 6000                                     |
|                  | <i>max</i>                                      | <b>486</b>                              | <b>16000</b>                             |

Таблиця Г.2

**Матриця стандартизованих даних та рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємств в межах кластерів**

|                  | Назва   | Стандартизовані значення                |                                    | Рейтингова оцінка ( $R_j$ ) |
|------------------|---|---|------------------------------------|-----------------------------|
|                  |   | ЕВІТДА на гектар, дол. США ( $a_{1j}$ ) | Чисельність персоналу ( $a_{2j}$ ) |                             |
| <b>КЛАСТЕР 1</b> |   |   |                                    |                             |
| 1                | Агротон   | 1                                       | 0,6                                | 1,17                        |
| 2                | Нестле Україна                                  | 0                                       | 1                                  | 1                           |
| 3                | AgroGeneration                                  | 0,76                                    | 0,3                                | 0,82                        |
| 4                | Аграрна технологічна компанія                   | 0,76                                    | 0,21                               | 0,79                        |
| 5                | Пан Курчак                                      | 0,65                                    | 0,28                               | 0,71                        |
| 6                | Нива Переяславщини                              | 0,28                                    | 0,22                               | 0,35                        |
| 7                | Ovostar Union                                   | 0                                       | 0,28                               | 0,28                        |
| 8                | Світанок  | 0                                       | 0,17                               | 0,17                        |
| 9                | Володимир-Волинська птахофабрика                | 0                                       | 0,15                               | 0,15                        |
| 10               | Бучачагрохлібпром                               | 0,01                                    | 0,13                               | 0,13                        |
| 11               | Каргілл   | 0                                       | 0,13                               | 0,13                        |
| 12               | Західний Буг                                    | 0                                       | 0,09                               | 0,09                        |
| 13               | Олімп   | 0,06                                    | 0,04                               | 0,08                        |
| <b>КЛАСТЕР 2</b> |   |   |                                    |                             |
| 1                | Державна продовольчо-зернова корпорація України | 0,9                                     | 0,77                               | 1,19                        |
| 2                | Мілкіленд                                       | 0,57                                    | 1                                  | 1,15                        |
| 3                | Агротрейд                                       | 1                                       | 0,46                               | 1,1                         |
| 4                | Укрпромінвест-Агро                              | 0,62                                    | 0,71                               | 0,94                        |
| 5                | Вінницька агропромислова група                  | 0,91                                    | 0,12                               | 0,92                        |
| 6                | ІМК   | 0,8                                     | 0,37                               | 0,88                        |
| 7                | УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг                    | 0,82                                    | 0,18                               | 0,84                        |
| 8                | I&U Group (Агроспецсервіс)                      | 0,82                                    | 0,15                               | 0,83                        |
| 9                | Епіцентр-Агро                                   | 0,79                                    | 0,23                               | 0,82                        |
| 10               | KSG Agro  | 0,76                                    | 0,08                               | 0,77                        |
| 11               | Росток-Холдинг                                  | 0,69                                    | 0,31                               | 0,75                        |
| 12               | Ukrlandfarming                                  | 0,42                                    | 0,61                               | 0,74                        |
| 13               | Агромарс  | 0,63                                    | 0,36                               | 0,73                        |
| 14               | Агропросперіс                                   | 0,61                                    | 0,15                               | 0,63                        |
| 15               | Agromino  | 0,57                                    | 0,06                               | 0,58                        |
| 16               | АПК-Інвест                                      | 0,49                                    | 0,3                                | 0,57                        |
| 17               | Мрія  | 0,42                                    | 0,31                               | 0,52                        |
| 18               | HarvEast  | 0,46                                    | 0,19                               | 0,5                         |
| <b>КЛАСТЕР 3</b> |   |   |                                    |                             |
| 1                | Сварог  | 1                                       | 1                                  | 1,41                        |
| 2                | Баришівська зернова компанія                    | 0,8                                     | 0,33                               | 0,87                        |
| 3                | Прометей  | 0,74                                    | 0,29                               | 0,79                        |
| 4                | ТАС Агро  | 0,73                                    | 0,1                                | 0,74                        |
| 5                | Чиста криниця                                   | 0,71                                    | 0,14                               | 0,73                        |
| 6                | Goodvalley (Даноша)                             | 0,64                                    | 0,2                                | 0,67                        |
| 7                | Агроліга  | 0,6                                     | 0,29                               | 0,67                        |
| 8                | Агропродсервіс                                  | 0,63                                    | 0,2                                | 0,66                        |
| <b>КЛАСТЕР 4</b> |   |   |                                    |                             |
| 1                | Кернел  | 0,78                                    | 1                                  | 1,27                        |
| 2                | LNZ Group                                       | 1                                       | 0,19                               | 1,02                        |
| 3                | МХП   | 0,55                                    | 0,75                               | 0,93                        |
| 4                | Астарта-Київ                                    | 0,37                                    | 0,81                               | 0,89                        |
| 5                | Нібулон   | 0,77                                    | 0,38                               | 0,86                        |

Таблиця Г.3

**Матриця стандартизованих даних та рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємств за загальною вибіркою**

|    | Назва   | Кластер | Стандартизовані значення                |  | Рейтингова оцінка ( $R_j$ ) |
|----|---|---------|---|--|-----------------------------|
|    |   |         | ЕВІТДА на гектар, дол. США ( $a_{1j}$ ) | Чисельність персоналу, осіб ( $a_{2j}$ ) |                             |
| 1  | Кернел  | 4       | 0,54                                    | 1,00                                     | 1,14                        |
| 2  | Сварог  | 3       | 1,00                                    | 0,22                                     | 1,02                        |
| 3  | Астарта-Київ                                    | 4       | 0,25                                    | 0,81                                     | 0,85                        |
| 4  | МХП   | 4       | 0,38                                    | 0,75                                     | 0,84                        |
| 5  | Баришівська зернова компанія                    | 3       | 0,80                                    | 0,07                                     | 0,80                        |
| 6  | Прометей  | 3       | 0,74                                    | 0,06                                     | 0,74                        |
| 7  | ТАС Агро  | 3       | 0,73                                    | 0,02                                     | 0,73                        |
| 8  | LNZ Group                                       | 4       | 0,69                                    | 0,19                                     | 0,72                        |
| 9  | Чиста криниця                                   | 3       | 0,71                                    | 0,03                                     | 0,71                        |
| 10 | Нібулон   | 4       | 0,54                                    | 0,38                                     | 0,65                        |
| 11 | Goodvalley (Даноша)                             | 3       | 0,64                                    | 0,04                                     | 0,64                        |
| 12 | Агропродсервіс                                  | 3       | 0,63                                    | 0,04                                     | 0,63                        |
| 13 | Агроліга  | 3       | 0,60                                    | 0,06                                     | 0,61                        |
| 14 | Державна продовольчо-зернова корпорація України | 2       | 0,49                                    | 0,31                                     | 0,58                        |
| 15 | Агротрейд                                       | 2       | 0,54                                    | 0,19                                     | 0,57                        |
| 16 | Мілкіленд                                       | 2       | 0,31                                    | 0,41                                     | 0,51                        |
| 17 | Вінницька агропромислова група                  | 2       | 0,50                                    | 0,05                                     | 0,50                        |
| 18 | ІМК   | 2       | 0,43                                    | 0,15                                     | 0,46                        |
| 19 | УкрАгроКом і Гермес-Трейдінг                    | 2       | 0,45                                    | 0,08                                     | 0,45                        |
| 20 | I&U Group (Агроспецсервіс)                      | 2       | 0,44                                    | 0,06                                     | 0,45                        |
| 21 | Укрпромінвест-Агро                              | 2       | 0,34                                    | 0,29                                     | 0,44                        |
| 22 | Епіцентр-Агро                                   | 2       | 0,43                                    | 0,09                                     | 0,44                        |
| 23 | KSG Agro  | 2       | 0,41                                    | 0,03                                     | 0,42                        |
| 24 | Росток-Холдинг                                  | 2       | 0,37                                    | 0,13                                     | 0,39                        |
| 25 | Агромарс  | 2       | 0,34                                    | 0,15                                     | 0,37                        |
| 26 | Ukrlandfarming                                  | 2       | 0,23                                    | 0,25                                     | 0,34                        |
| 27 | Агропросперіс                                   | 2       | 0,33                                    | 0,06                                     | 0,34                        |
| 28 | Agromino  | 2       | 0,31                                    | 0,03                                     | 0,31                        |
| 29 | АПК-Інвест                                      | 2       | 0,26                                    | 0,12                                     | 0,29                        |
| 30 | Нестле Україна                                  | 1       | 0,00                                    | 0,28                                     | 0,28                        |
| 31 | HarvEast  | 2       | 0,25                                    | 0,08                                     | 0,26                        |
| 32 | Мрія  | 2       | 0,23                                    | 0,13                                     | 0,26                        |
| 33 | Агротон   | 1       | 0,16                                    | 0,17                                     | 0,23                        |
| 34 | AgroGeneration                                  | 1       | 0,12                                    | 0,09                                     | 0,15                        |
| 35 | Аграрна технологічна компанія                   | 1       | 0,12                                    | 0,06                                     | 0,14                        |
| 36 | Пан Курчак                                      | 1       | 0,11                                    | 0,08                                     | 0,13                        |
| 37 | Ovostar Union                                   | 1       | 0,00                                    | 0,08                                     | 0,08                        |
| 38 | Нива Переяславщини                              | 1       | 0,05                                    | 0,06                                     | 0,08                        |
| 39 | Світанок  | 1       | 0,00                                    | 0,05                                     | 0,05                        |
| 40 | Володимир-Волинська птахофабрика                | 1       | 0,00                                    | 0,04                                     | 0,04                        |
| 41 | Каргілл   | 1       | 0,00                                    | 0,04                                     | 0,04                        |
| 42 | Бучаг агрохлібпром                              | 1       | 0,00                                    | 0,04                                     | 0,04                        |
| 43 | Західний Буг                                    | 1       | 0,00                                    | 0,03                                     | 0,03                        |
| 44 | Олімп   | 1       | 0,01                                    | 0,01                                     | 0,02                        |

*Додаток Д***Лідерство за ціною (SWOT-аналіз)***Таблиця Д.1***Порівняння цін на посівний матеріал озимої пшениці «Мідас»**

| Культура                           | Назва компанії          |                               |                         |                                |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
|                                    | Агротрейд,<br>м. Харків | ЮЕЙ Груп,<br>м. Кропивницький | PROграунд,<br>м. Харків | Агроексперт-<br>Трейд, м. Київ |
| Озима пшениця<br>«Мідас», грн. / т | 9500                    | 10500                         | 10450                   | 10000                          |

*Таблиця Д.2***Порівняння цін на посівний матеріал соняшника «Лейла»**

| Культура                                       | Назва компанії          |                                |                        |                            |
|--|-------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------|
|  | Агротрейд,<br>м. Харків | Агрохімінвест,<br>м. Запоріжжя | Дар Землі,<br>м. Одеса | Хаском Трейд,<br>м. Харків |
| Соняшник<br>«Лейла», грн. /<br>посівна одиниця | 1700                    | 2450                           | 1890                   | 1665                       |

*Таблиця Д.3***Порівняння цін на посівний матеріал кукурудзи «Плевен»**

| Культура   | Назва компанії          |                                    |                          |                            |
|--|-------------------------|------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
|  | Агротрейд,<br>м. Харків | Агро-Довіра78,<br>Житомирська обл. | Лозагровст,<br>м. Харків | Хаском Трейд,<br>м. Харків |
| Кукурудза<br>«Плевен», грн. /<br>посівна одиниця | 1800                    | 1950                               | 1800                     | 1900                       |

*Таблиця Д.4***Порівняння цін на посівний матеріал гороху «Готівський»**

| Культура                           | Назва компанії          |                                   |                                       |                           |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
|                                    | Агротрейд,<br>м. Харків | Агроресурс-А,<br>м. Кропивницький | Корпорація<br>гектар,<br>м. Запоріжжя | Агро-Простір,<br>м. Одеса |
| Горох<br>«Готівський»,<br>грн. / т | 10625                   | 15200                             | 14300                                 | 14300                     |

*Таблиця Д.5***Порівняння цін на посівний матеріал ячменю «Командор»**

| Культура                          | Назва компанії          |                           |                          |                            |
|-----------------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                                   | Агротрейд,<br>м. Харків | Анемас-Агро,<br>м. Харків | Біозавод,<br>м. Миколаїв | Хаском Трейд,<br>м. Харків |
| Ячмінь<br>«Командор»,<br>грн. / т | 8700                    | 9000                      | 9000                     | 8200                       |



**АНКЕТА**  
опитування експертів

**Шановні експерти!**

Просимо Вас надати оцінку для показників, що характеризують діяльність підприємства та галузі в цілому і встановити їх пріоритетність в межах сформованих груп за допомогою ранжування.

Оцінка виставляється у межах від 1 до 5, за наступною шкалою:

- високий показник (5 балів) – найбільш бажане та привабливе значення за визначеним критерієм;
- підвищений показник (4 бали) – значення критерію близьке до бажаного;
- середній (3 бали) – усереднені показники щодо визначених критеріїв;
- понижений (2 бали) – значення показників за визначеним критерієм не значні;
- незначний (1 бал) – мінімальні значення за критерієм.

Встановити пріоритетність критеріїв в межах групи показників певного потенціалу від 1 до 8, де 1 має найбільш високий рівень значущості, а 8 – найменший.

**Заздалегідь дякуємо Вам за відверті відповіді!**

Коефіцієнти вагомості у відповідності до номеру значущості

|       |     |      |       |     |       |      |       |
|-------|-----|------|-------|-----|-------|------|-------|
| 1     | 2   | 3    | 4     | 5   | 6     | 7    | 8     |
| 0,275 | 0,2 | 0,15 | 0,125 | 0,1 | 0,075 | 0,05 | 0,025 |

***Дякуємо за співпрацю!***

Таблиця Е.1

## Анкета для проведення SPACE-аналізу

| №   | Критерій  | Оцінка | Значущість |
|---|---|--------|------------|
| <b><i>Фінансовий потенціал підприємства</i></b>   |   |        |            |
| 1   | Рентабельність власного капіталу                    |        |            |
| 2   | Ліквідність   |        |            |
| 3   | Потік грошових коштів                               |        |            |
| 4   | Необхідний / наявний капітал                        |        |            |
| 5   | Прибуток підприємства                               |        |            |
| 6   | Оборотність оборотних активів                       |        |            |
| 7   | Фондовіддача  |        |            |
| 8   | Коефіцієнт оновлення основних засобів               |        |            |
| <b><i>Конкурентоспроможність підприємства</i></b> |   |        |            |
| 1   | Ринкова частка                                      |        |            |
| 2   | Якість продукції                                    |        |            |
| 3   | Стадія життєвого циклу продукції                    |        |            |
| 4   | Прихильність покупців                               |        |            |
| 5   | Рентабельність продажів                             |        |            |
| 6   | Здатність до інтеграції                             |        |            |
| 7   | Цінова політика                                     |        |            |
| 8   | Продуктивність                                      |        |            |
| <b><i>Привабливість галузі</i></b>                |   |        |            |
| 1   | Стадія життєвого циклу галузі                       |        |            |
| 2   | Доступність до ресурсів                             |        |            |
| 3   | Ефективність використання ресурсів                  |        |            |
| 4   | Перспективи зростання виробництва в галузі          |        |            |
| 5   | Бар'єри входження на ринок                          |        |            |
| 6   | Державна підтримка галузі                           |        |            |
| 7   | Технологічність галузі                              |        |            |
| 8   | Потенціал прибутку                                  |        |            |
| <b><i>Стабільність середовища</i></b>             |   |        |            |
| 1   | Стабільність політичного середовища                 |        |            |
| 2   | Стабільність попиту                                 |        |            |
| 3   | Маркетингові та рекламні можливості                 |        |            |
| 4   | Рівень інноваційної діяльності                      |        |            |
| 5   | Доступність інвестицій                              |        |            |
| 6   | Вплив науково-технічного процесу на розвиток галузі |        |            |
| 7   | Розвиток інфраструктури                             |        |            |
| 8   | Стабільність законодавчої бази                      |        |            |

Таблиця Е.2

## SPACE-аналіз: бальні оцінки показників

| Експерт                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Середнє значення |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|------------------|---|
| Критерій                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |                  |   |
| <b>Фінансовий потенціал підприємства</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |                  |   |
| x1   | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4                | 4 |
| x2   | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                | 4 |
| x3   | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3                | 3 |
| x4   | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4                | 3 |
| x5   | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4                | 4 |
| x6   | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4                | 4 |
| x7   | 7 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4                | 4 |
| x8   | 8 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4                | 3 |
| <b>Конкурентоспроможність підприємства</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |                  |   |
| x9   | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4                | 4 |
| x10  | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4                | 5 |
| x11  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3                | 3 |
| x12  | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5                | 4 |
| x13  | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4                | 4 |
| x14  | 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5                | 4 |
| x15  | 7 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4                | 4 |
| x16  | 8 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4                | 4 |
| <b>Привабливість галузі</b>                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |                  |   |
| x17  | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4                | 4 |
| x18  | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4                | 4 |
| x19  | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4                | 4 |
| x20  | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5                | 5 |
| x21  | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3                | 3 |
| x22  | 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3                | 3 |
| x23  | 7 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4                | 4 |
| x24  | 8 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5                | 5 |
| <b>Стабільність середовища</b>             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |                  |   |
| x25  | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 4                | 3 |
| x26  | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5                | 5 |
| x27  | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5                | 5 |
| x28  | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5                | 4 |
| x29  | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4                | 4 |
| x30  | 6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4                | 4 |
| x31  | 7 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5                | 5 |
| x32  | 8 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3                | 3 |

Для розрахунку коефіцієнта конкордації необхідно бальну оцінку критеріїв SPACE-аналізу перевести у рангову шкалу, де ранг 1 присвоюється фактору, якому експерт надав найвищу оцінку.

Таблиця Е.3

## SPACE-аналіз: рангові оцінки

| Експерт / Критерій | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| x1                 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  |
| x2                 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| x3                 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  |
| x4                 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| x5                 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  |
| x6                 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| x7                 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  |
| x8                 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  |
| x9                 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  |
| x10                | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  |
| x11                | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  |
| x12                | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  |
| x13                | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  |
| x14                | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| x15                | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| x16                | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  |
| x17                | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| x18                | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  |
| x19                | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | 2  |
| x20                | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  |
| x21                | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  |
| x22                | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  |
| x23                | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| x24                | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  |
| x25                | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  |
| x26                | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| x27                | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  |
| x28                | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  |
| x29                | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  |
| x30                | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| x31                | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  |
| x32                | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  |

В матриці присутні зв'язані ранги (однаковий ранговий номер) в оцінках  $i$ -го експерту, тому проводимо їх переформування, яке здійснюється із збереженням співвідношень. Визначаємо суму рангів, відхилення суми від загальної середньої суми та квадрат відхилення.

*Таблиця Е.4*

**Приведені результати оцінювання критеріїв SPACE-аналізу**

| Експерт         | 1    | 2    | 3  | 4  | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13  | 14   | 15  | Сума рангів | Відхил. суми від середньої суми ( $d_j$ ) | $d_j^2$  |
|-----------------|------|------|----|----|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|-----|-------------|---|----------|
| Критерій        |      |      |    |    |      |      |      |      |      |      |      |      |     |      |     |             |   |          |
| x <sub>1</sub>  | 13.5 | 29.5 | 17 | 28 | 6    | 28.5 | 17   | 28.5 | 27.5 | 29   | 17   | 15.5 | 30  | 27.5 | 18  | 332.5       | 85  | 7225     |
| x <sub>2</sub>  | 13.5 | 18   | 28 | 17 | 19.5 | 5    | 17   | 17.5 | 27.5 | 29   | 17   | 15.5 | 18  | 15.5 | 18  | 276         | 28.5                                      | 812.25   |
| x <sub>3</sub>  | 31   | 29.5 | 17 | 17 | 31   | 17.5 | 28.5 | 17.5 | 32   | 29   | 17   | 15.5 | 18  | 27.5 | 30  | 358         | 110.5                                     | 12210.25 |
| x <sub>4</sub>  | 31   | 29.5 | 32 | 32 | 31   | 32   | 28.5 | 17.5 | 27.5 | 32   | 28.5 | 28.5 | 30  | 27.5 | 18  | 425.5       | 178                                       | 31684    |
| x <sub>5</sub>  | 31   | 29.5 | 17 | 28 | 28.5 | 17.5 | 17   | 28.5 | 15   | 18.5 | 17   | 15.5 | 18  | 27.5 | 18  | 326.5       | 79  | 6241     |
| x <sub>6</sub>  | 2    | 5    | 17 | 5  | 6    | 5    | 17   | 28.5 | 15   | 5.5  | 17   | 15.5 | 4.5 | 15.5 | 18  | 176.5       | -71                                       | 5041     |
| x <sub>7</sub>  | 13.5 | 18   | 5  | 17 | 19.5 | 17.5 | 28.5 | 17.5 | 15   | 5.5  | 17   | 28.5 | 30  | 15.5 | 18  | 266         | 18.5                                      | 342.25   |
| x <sub>8</sub>  | 26.5 | 18   | 28 | 17 | 19.5 | 28.5 | 28.5 | 32   | 27.5 | 18.5 | 17   | 28.5 | 30  | 15.5 | 18  | 353         | 105.5                                     | 11130.25 |
| x <sub>9</sub>  | 13.5 | 18   | 28 | 28 | 19.5 | 28.5 | 28.5 | 5    | 3.5  | 18.5 | 17   | 15.5 | 18  | 27.5 | 18  | 287         | 39.5                                      | 1560.25  |
| x <sub>10</sub> | 2    | 5    | 5  | 5  | 19.5 | 5    | 17   | 5    | 3.5  | 18.5 | 5    | 3    | 4.5 | 15.5 | 18  | 131.5       | -116                                      | 13456    |
| x <sub>11</sub> | 26.5 | 29.5 | 28 | 28 | 31   | 28.5 | 28.5 | 17.5 | 27.5 | 18.5 | 17   | 15.5 | 18  | 27.5 | 30  | 371.5       | 124                                       | 15376    |
| x <sub>12</sub> | 13.5 | 18   | 5  | 17 | 6    | 17.5 | 5    | 17.5 | 15   | 18.5 | 17   | 15.5 | 18  | 15.5 | 4.5 | 203.5       | -44                                       | 1936     |
| x <sub>13</sub> | 26.5 | 18   | 17 | 28 | 28.5 | 17.5 | 17   | 17.5 | 15   | 18.5 | 28.5 | 28.5 | 18  | 15.5 | 18  | 312         | 64.5                                      | 4160.25  |
| x <sub>14</sub> | 13.5 | 5    | 17 | 17 | 19.5 | 17.5 | 5    | 5    | 3.5  | 18.5 | 17   | 15.5 | 18  | 4.5  | 4.5 | 181         | -66.5                                     | 4422.25  |
| x <sub>15</sub> | 13.5 | 5    | 17 | 17 | 19.5 | 17.5 | 17   | 17.5 | 15   | 18.5 | 5    | 15.5 | 4.5 | 15.5 | 18  | 216         | -31.5                                     | 992.25   |
| x <sub>16</sub> | 13.5 | 18   | 17 | 28 | 19.5 | 17.5 | 17   | 28.5 | 15   | 18.5 | 28.5 | 28.5 | 18  | 15.5 | 18  | 301         | 53.5                                      | 2862.25  |
| x <sub>17</sub> | 13.5 | 18   | 17 | 17 | 6    | 17.5 | 17   | 5    | 15   | 5.5  | 17   | 15.5 | 4.5 | 15.5 | 18  | 202         | -45.5                                     | 2070.25  |
| x <sub>18</sub> | 13.5 | 18   | 17 | 5  | 6    | 5    | 5    | 17.5 | 15   | 18.5 | 17   | 3    | 4.5 | 15.5 | 18  | 178.5       | -69                                       | 4761     |
| x <sub>19</sub> | 13.5 | 18   | 5  | 17 | 19.5 | 17.5 | 5    | 17.5 | 15   | 18.5 | 28.5 | 15.5 | 4.5 | 4.5  | 18  | 217.5       | -30                                       | 900      |

*Продовження таблиці Е.4*

|          |      |      |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |     |      |     |       |        |          |
|----------|------|------|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|-----|-------|--------|----------|
| X20      | 13.5 | 5    | 5   | 5   | 6    | 17.5 | 5    | 5    | 15   | 5.5  | 5    | 3    | 18  | 4.5  | 4.5 | 117.5 | -130   | 16900    |
| X21      | 26.5 | 18   | 28  | 17  | 19.5 | 28.5 | 28.5 | 28.5 | 15   | 18.5 | 28.5 | 28.5 | 18  | 27.5 | 30  | 360.5 | 113    | 12769    |
| X22      | 13.5 | 29.5 | 17  | 17  | 19.5 | 28.5 | 28.5 | 17.5 | 27.5 | 29   | 28.5 | 15.5 | 18  | 27.5 | 30  | 347   | 99.5   | 9900.25  |
| X23      | 13.5 | 18   | 17  | 5   | 6    | 5    | 17   | 17.5 | 15   | 18.5 | 17   | 15.5 | 18  | 4.5  | 18  | 205.5 | -42    | 1764     |
| X24      | 13.5 | 5    | 5   | 17  | 19.5 | 5    | 5    | 17.5 | 15   | 5.5  | 5    | 3    | 18  | 15.5 | 4.5 | 154   | -93.5  | 8742.25  |
| X25      | 26.5 | 18   | 28  | 28  | 19.5 | 17.5 | 17   | 28.5 | 27.5 | 18.5 | 28.5 | 32   | 18  | 27.5 | 18  | 353   | 105.5  | 11130.25 |
| X26      | 13.5 | 5    | 5   | 5   | 6    | 5    | 17   | 5    | 3.5  | 5.5  | 5    | 15.5 | 18  | 4.5  | 4.5 | 118   | -129.5 | 16770.25 |
| X27      | 2    | 5    | 17  | 17  | 6    | 17.5 | 5    | 17.5 | 15   | 5.5  | 5    | 15.5 | 4.5 | 15.5 | 4.5 | 152.5 | -95    | 9025     |
| X28      | 13.5 | 18   | 17  | 5   | 6    | 5    | 5    | 5    | 15   | 18.5 | 5    | 15.5 | 18  | 15.5 | 4.5 | 166.5 | -81    | 6561     |
| X29      | 13.5 | 18   | 17  | 17  | 19.5 | 17.5 | 17   | 5    | 3.5  | 5.5  | 17   | 3    | 18  | 4.5  | 18  | 194   | -53.5  | 2862.25  |
| X30      | 13.5 | 18   | 5   | 5   | 6    | 17.5 | 17   | 17.5 | 3.5  | 5.5  | 5    | 15.5 | 18  | 4.5  | 18  | 169.5 | -78    | 6084     |
| X31      | 13.5 | 5    | 5   | 5   | 19.5 | 5    | 5    | 5    | 15   | 5.5  | 5    | 15.5 | 4.5 | 4.5  | 4.5 | 117.5 | -130   | 16900    |
| X32      | 26.5 | 18   | 28  | 17  | 19.5 | 17.5 | 17   | 17.5 | 27.5 | 29   | 28.5 | 15.5 | 30  | 27.5 | 30  | 349   | 101.5  | 10302.25 |
| $\Sigma$ | 528  | 528  | 528 | 528 | 528  | 528  | 528  | 528  | 528  | 528  | 528  | 528  | 528 | 528  | 528 | 7920  |        | 256893   |

**SPACE-аналіз: рейтингові показники вагомості критеріїв**

| Експерт<br>Критерій                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | Середнє<br>значення | Зведена рейтингова<br>позиція | Коефіцієнт<br>вагомості |       |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|---------------------|-------------------------------|-------------------------|-------|
| <i><b>Фінансовий потенціал підприємства</b></i>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |                     |                               |                         |       |
| x1  | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2                   | 2,47                          | 2                       | 0,2   |
| x2  | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 6 | 4 | 1 | 3 | 4  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3                   | 2,73                          | 3                       | 0,15  |
| x3  | 3 | 4 | 5 | 3 | 7 | 5 | 6 | 5 | 7 | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 7  | 7                   | 5,67                          | 6                       | 0,075 |
| x4  | 4 | 5 | 3 | 6 | 5 | 4 | 5 | 6 | 6 | 2  | 4  | 4  | 5  | 6  | 5  | 5                   | 4,73                          | 4                       | 0,125 |
| x5  | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1                   | 1,47                          | 1                       | 0,275 |
| x6  | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 2 | 7 | 8 | 8 | 7  | 8  | 8  | 8  | 7  | 8  | 8                   | 6,93                          | 7                       | 0,05  |
| x7  | 7 | 7 | 8 | 5 | 4 | 8 | 3 | 4 | 4 | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4                   | 4,87                          | 5                       | 0,1   |
| x8  | 8 | 8 | 7 | 8 | 8 | 7 | 8 | 7 | 5 | 8  | 7  | 7  | 7  | 8  | 6  | 6                   | 7,13                          | 8                       | 0,025 |
| <i><b>Конкурентоспроможність підприємства</b></i> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |                     |                               |                         |       |
| x9  | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2                   | 1,73                          | 1                       | 0,275 |
| x10   | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1  | 3  | 3  | 1  | 2  | 2  | 1                   | 2,00                          | 2                       | 0,2   |
| x11   | 3 | 7 | 8 | 7 | 8 | 8 | 6 | 8 | 7 | 7  | 7  | 8  | 7  | 6  | 7  | 7                   | 7,20                          | 7                       | 0,05  |
| x12   | 4 | 4 | 6 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6  | 6  | 6  | 6  | 7  | 6  | 6                   | 6,07                          | 6                       | 0,075 |
| x13   | 5 | 6 | 5 | 6 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4                   | 3,80                          | 4                       | 0,125 |
| x14   | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 | 6 | 8 | 6 | 8 | 8  | 8  | 7  | 8  | 8  | 8  | 8                   | 7,53                          | 8                       | 0,025 |
| x15   | 7 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4  | 5  | 4  | 2  | 4  | 3  | 5                   | 3,73                          | 3                       | 0,15  |
| x16   | 8 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5  | 2  | 2  | 3  | 3  | 5  | 3                   | 3,93                          | 5                       | 0,1   |
| <i><b>Привабливість галузі</b></i>                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |                     |                               |                         |       |
| x17   | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 6 | 6 | 5  | 7  | 7  | 6  | 5  | 6  | 7                   | 4,67                          | 6                       | 0,075 |
| x18   | 2 | 5 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 2  | 5  | 5  | 3  | 4  | 2  | 4                   | 4,33                          | 5                       | 0,1   |
| x19   | 3 | 7 | 5 | 6 | 8 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7  | 8  | 8  | 8  | 7  | 8  | 8                   | 7,33                          | 8                       | 0,025 |
| x20   | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4  | 3  | 4  | 5  | 6  | 5  | 3                   | 3,40                          | 2                       | 0,2   |
| x21   | 5 | 4 | 7 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 8  | 1  | 2  | 1  | 3  | 3  | 5                   | 4,07                          | 4                       | 0,125 |
| x22   | 6 | 6 | 6 | 8 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4  | 1                   | 3,73                          | 3                       | 0,15  |

*Продовження таблиці Є.1*

|                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |       |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|-------|
| x23                            | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 8 | 7 | 7 | 8 | 6 | 6 | 6 | 7 | 8 | 7 | 6 | 7,07 | 7 | 0,05  |
| x24                            | 8 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1,40 | 1 | 0,275 |
| <i>Стабільність середовища</i> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |   |       |
| x25                            | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 6 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3,73 | 4 | 0,125 |
| x26                            | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1,60 | 1 | 0,275 |
| x27                            | 3 | 7 | 8 | 6 | 7 | 8 | 7 | 7 | 8 | 6 | 6 | 7 | 7 | 2 | 6 | 6 | 6,53 | 6 | 0,075 |
| x28                            | 4 | 8 | 7 | 7 | 6 | 5 | 8 | 8 | 7 | 7 | 8 | 8 | 6 | 7 | 8 | 8 | 7,20 | 8 | 0,025 |
| x29                            | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 6 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 6 | 2 | 3 | 3,60 | 3 | 0,15  |
| x30                            | 6 | 6 | 6 | 8 | 8 | 7 | 6 | 6 | 5 | 8 | 7 | 6 | 8 | 8 | 7 | 7 | 6,87 | 7 | 0,05  |
| x31                            | 7 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3,93 | 5 | 0,1   |
| x32                            | 8 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2,53 | 2 | 0,2   |



**Оцінка середнього ступеня узгодженості думок експертів.**  
Виконуємо проміжні розрахунки для визначення коефіцієнту конкордації із зв'язаними рангами.

$$T_1 = \frac{1}{12} [(20^3 - 20) + (3^3 - 3) + (3^3 - 3) + (6^3 - 6)] = 686,5,$$

$$T_2 = \frac{1}{12} [(6^3 - 6) + (17^3 - 17) + (9^3 - 9)] = 485,5,$$

$$T_3 = \frac{1}{12} [(15^3 - 15) + (7^3 - 7) + (9^3 - 9)] = 368,$$

$$T_4 = \frac{1}{12} [(7^3 - 7) + (15^3 - 15) + (9^3 - 9)] = 368,$$

$$T_5 = \frac{1}{12} [(11^3 - 11) + (16^3 - 16) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2)] = 452,5,$$

$$T_6 = \frac{1}{12} [(6^3 - 6) + (9^3 - 9) + (16^3 - 16)] = 417,5,$$

$$T_7 = \frac{1}{12} [(15^3 - 15) + (8^3 - 8) + (9^3 - 9)] = 382,$$

$$T_8 = \frac{1}{12} [(6^3 - 6) + (16^3 - 16) + (9^3 - 9)] = 417,5,$$

$$T_9 = \frac{1}{12} [(8^3 - 8) + (17^3 - 17) + (6^3 - 6)] = 467,5,$$

$$T_{10} = \frac{1}{12} [(5^3 - 5) + (16^3 - 16) + (10^3 - 10)] = 432,5,$$

$$T_{11} = \frac{1}{12} [(15^3 - 15) + (8^3 - 8) + (9^3 - 9)] = 382,$$

$$T_{12} = \frac{1}{12} [(20^3 - 20) + (6^3 - 6) + (5^3 - 5)] = 692,5,$$

$$T_{13} = \frac{1}{12} [(5^3 - 5) + (19^3 - 19) + (8^3 - 8)] = 622,$$

$$T_{14} = \frac{1}{12} [(10^3 - 10) + (14^3 - 14) + (8^3 - 8)] = 352,$$

$$T_{15} = \frac{1}{12} [(19^3 - 19) + (5^3 - 5) + (8^3 - 8)] = 622,$$

$$\sum B_k = 686,5 + 485,5 + 368 + 368 + 452,5 + 417,5 + 382 + 417,5 + 467,5 + 432,5 + 382 + 692,5 + 622 + 352 + 622 = 7148.$$

Таблиця 3.1

## Основні показники діяльності групи підприємств «Агротрейд»

| Показники  | 2012 рік | 2013 рік | 2014 рік | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Виручка, тис. дол. США                               | 160 101  | 212 033  | 269 858  | 219 674  | 131 498  | 149 765  | 140 906  | 149 800  |
| Собівартість реалізації, тис. дол. США               | 119 107  | 169 189  | 232 910  | 178 352  | 112 180  | 133 135  | 128 630  | 134 560  |
| Чистий прибуток, тис. дол. США                       | 19 673   | 27 892   | 16 053   | 12 927   | 6 278    | 8 530    | 11 458   | 14 438   |
| Дохід (витрати) з податку на прибуток, тис. дол. США | -3 719   | 890      | 184      | 1 230    | 2 272    | -887     | -322     | -534     |
| Активи, тис. дол. США                                | 84 132   | 153 220  | 193 312  | 188 450  | 170 589  | 172 007  | 176 302  | 222 652  |
| Капітал, тис. дол. США                               | 52 410   | 80 541   | 96 584   | 88 296   | 80 167   | 95 635   | 104 724  | 107 797  |
| Довгострокові зобов'язання, тис. дол. США            | 10 047   | 4 107    | 25 448   | 30 892   | 42 535   | 24 852   | 21 097   | 11 276   |
| Короткострокові зобов'язання, тис. дол. США          | 21 675   | 68 572   | 71 280   | 66 497   | 47 887   | 51 520   | 50 481   | 62 348   |
| Знос основних засобів, тис. дол. США                 | 2 500    | 3 074    | 3 904    | 4 081    | 4 681    | 5 090    | 6 465    | 7 269    |
| Амортизація нематеріальних активів, тис. дол. США    | 28       | 69       | 2 233    | 42       | 24       | 39       | 11       | 26       |
| Процентні доходи, тис. дол. США                      | 580      | 1        | 46       | 27       | 50       | 281      | 212      | 230      |
| Процентні витрати, тис. дол. США                     | 7 296    | 8 701    | 11 662   | 10 767   | 9 709    | 8 319    | 6 975    | 5 719    |
| Загальна площа землі в обробітку, Га                 | 24 183   | 42 050   | 45 416   | 54 356   | 64 864   | 64 068   | 63 694   | 70 231   |
| Кількість співробітників, осіб                       | 1 911    | 1 979    | 2 322    | 2 340    | 2 363    | 2 292    | 2 124    | 3 000    |
| ЕВІТДА, тис. дол. США / га                           | 1 042,0  | 966,1    | 748,4    | 533,9    | 353,3    | 324,8    | 382,7    | 380,0    |

## Кореляційна матриця основних показників діяльності групи підприємств «Агротрейд»

|                                       |                   | Виручка       | Собівартість реалізації | Чистий прибуток | Дохід / витрати з податку на прибуток | Активи        | Капітал       | Довгострокові зобов'язання | Короткострокові зобов'язання | Знос основних засобів | Амортизація нематеріальних активів | Процентні доходи | Процентні витрати | Земельний банк | Кількість працівників | ЕВІТА         |
|---------------------------------------|-------------------|---------------|-------------------------|-----------------|---------------------------------------|---------------|---------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------------------|------------------|-------------------|----------------|-----------------------|---------------|
| Виручка                               | Кореляція Пірсона | 1             | <b>,973**</b>           | ,474            | ,183                                  | ,150          | ,025          | -,093                      | ,618                         | -,473                 | <b>,760*</b>                       | -,471            | <b>,723*</b>      | -,424          | -,141                 | ,494          |
|                                       | Знч.(2-сторон)    |               | <b>,000</b>             | ,235            | ,664                                  | ,723          | ,953          | ,826                       | ,103                         | ,237                  | <b>,029</b>                        | ,239             | <b>,043</b>       | ,296           | ,740                  | ,214          |
| Собівартість реалізації               | Кореляція Пірсона | <b>,973**</b> | 1                       | ,343            | ,252                                  | ,332          | ,236          | -,020                      | <b>,717*</b>                 | -,283                 | <b>,829*</b>                       | -,537            | ,706              | -,239          | -,004                 | ,316          |
|                                       | Знч.(2-сторон)    | <b>,000</b>   |                         | ,406            | ,548                                  | ,421          | ,574          | ,963                       | <b>,045</b>                  | ,497                  | <b>,011</b>                        | ,170             | ,050              | ,569           | ,992                  | ,446          |
| Чистий прибуток                       | Кореляція Пірсона | ,474          | ,343                    | 1               | -,249                                 | -,366         | -,362         | <b>-,826*</b>              | ,142                         | -,533                 | ,098                               | ,008             | -,067             | -,689          | -,397                 | <b>,862**</b> |
|                                       | Знч.(2-сторон)    | ,235          | ,406                    |                 | ,552                                  | ,373          | ,378          | <b>,011</b>                | ,738                         | ,174                  | ,818                               | ,985             | ,874              | ,059           | ,330                  | <b>,006</b>   |
| Дохід / витрати з податку на прибуток | Кореляція Пірсона | ,183          | ,252                    | -,249           | 1                                     | ,596          | ,395          | ,572                       | ,680                         | ,170                  | ,071                               | <b>-,939**</b>   | ,520              | ,529           | ,249                  | -,416         |
|                                       | Знч.(2-сторон)    | ,664          | ,548                    | ,552            |                                       | ,119          | ,333          | ,139                       | ,064                         | ,688                  | ,866                               | <b>,001</b>      | ,186              | ,177           | ,553                  | ,305          |
| Активи                                | Кореляція Пірсона | ,150          | ,332                    | -,366           | ,596                                  | 1             | <b>,912**</b> | ,289                       | <b>,784*</b>                 | <b>,731*</b>          | ,231                               | -,627            | ,106              | <b>,803*</b>   | <b>,805*</b>          | -,680         |
|                                       | Знч.(2-сторон)    | ,723          | ,421                    | ,373            | ,119                                  |               | <b>,002</b>   | ,488                       | <b>,021</b>                  | <b>,039</b>           | ,582                               | ,096             | ,803              | <b>,016</b>    | <b>,016</b>           | ,064          |
| Капітал                               | Кореляція Пірсона | ,025          | ,236                    | -,362           | ,395                                  | <b>,912**</b> | 1             | ,146                       | ,663                         | <b>,834**</b>         | ,185                               | -,449            | -,091             | <b>,810*</b>   | ,649                  | <b>-,707*</b> |
|                                       | Знч.(2-сторон)    | ,953          | ,574                    | ,378            | ,333                                  | <b>,002</b>   |               | ,730                       | ,073                         | <b>,010</b>           | ,661                               | ,265             | ,830              | <b>,015</b>    | ,082                  | <b>,050</b>   |
| Довгострокові зобов'язання            | Кореляція Пірсона | -,093         | -,020                   | <b>-,826*</b>   | ,572                                  | ,289          | ,146          | 1                          | ,059                         | ,129                  | ,126                               | -,374            | ,560              | ,450           | ,161                  | -,602         |
|                                       | Знч.(2-сторон)    | ,826          | ,963                    | <b>,011</b>     | ,139                                  | ,488          | ,730          |                            | ,890                         | ,760                  | ,766                               | ,362             | ,148              | ,263           | ,704                  | ,115          |

*Продовження таблиці І.1*

|  |                   |              |              |               |                |              |               |       |                |               |       |                |       |                |              |                |
|--|-------------------|--------------|--------------|---------------|----------------|--------------|---------------|-------|----------------|---------------|-------|----------------|-------|----------------|--------------|----------------|
| Короткострокові зобов'язання                     | Кореляція Пірсона | ,618         | <b>,717*</b> | ,142          | ,680           | <b>,784*</b> | ,663          | ,059  | 1              | ,223          | ,416  | <b>-,860**</b> | ,437  | ,376           | ,395         | -,184          |
|  | Знч.(2-сторон)    | ,103         | <b>,045</b>  | ,738          | ,064           | <b>,021</b>  | ,073          | ,890  |                | ,595          | ,305  | <b>,006</b>    | ,279  | ,359           | ,332         | ,663           |
| Знос основних засобів                            | Кореляція Пірсона | -,473        | -,283        | -,533         | ,170           | <b>,731*</b> | <b>,834**</b> | ,129  | ,223           | 1             | -,194 | -,073          | -,505 | <b>,877**</b>  | <b>,744*</b> | <b>-,823*</b>  |
|  | Знч.(2-сторон)    | ,237         | ,497         | ,174          | ,688           | <b>,039</b>  | <b>,010</b>   | ,760  | ,595           |               | ,645  | ,863           | ,202  | <b>,004</b>    | <b>,034</b>  | <b>,012</b>    |
| Амортизація нематеріальних активів               | Кореляція Пірсона | <b>,760*</b> | <b>,829*</b> | ,098          | ,071           | ,231         | ,185          | ,126  | ,416           | -,194         | 1     | -,284          | ,617  | -,221          | ,031         | ,230           |
|  | Знч.(2-сторон)    | <b>,029</b>  | <b>,011</b>  | ,818          | ,866           | ,582         | ,661          | ,766  | ,305           | ,645          |       | ,495           | ,104  | ,599           | ,942         | ,584           |
| Процентні доходи                                 | Кореляція Пірсона | -,471        | -,537        | ,008          | <b>-,939**</b> | -,627        | -,449         | -,374 | <b>-,860**</b> | -,073         | -,284 | 1              | -,607 | -,378          | -,192        | ,223           |
|  | Знч.(2-сторон)    | ,239         | ,170         | ,985          | <b>,001</b>    | ,096         | ,265          | ,362  | <b>,006</b>    | ,863          | ,495  |                | ,111  | ,355           | ,650         | ,595           |
| Процентні витрати                                | Кореляція Пірсона | <b>,723*</b> | ,706         | -,067         | ,520           | ,106         | -,091         | ,560  | ,437           | -,505         | ,617  | -,607          | 1     | -,189          | -,220        | ,139           |
|  | Знч.(2-сторон)    | <b>,043</b>  | ,050         | ,874          | ,186           | ,803         | ,830          | ,148  | ,279           | ,202          | ,104  | ,111           |       | ,654           | ,601         | ,743           |
| Земельний банк                                   | Кореляція Пірсона | -,424        | -,239        | -,689         | ,529           | <b>,803*</b> | <b>,810*</b>  | ,450  | ,376           | <b>,877**</b> | -,221 | -,378          | -,189 | 1              | ,704         | <b>-,955**</b> |
|  | Знч.(2-сторон)    | ,296         | ,569         | ,059          | ,177           | <b>,016</b>  | <b>,015</b>   | ,263  | ,359           | <b>,004</b>   | ,599  | ,355           | ,654  |                | ,051         | <b>,000</b>    |
| Кількість працівників                            | Кореляція Пірсона | -,141        | -,004        | -,397         | ,249           | <b>,805*</b> | ,649          | ,161  | ,395           | <b>,744*</b>  | ,031  | -,192          | -,220 | ,704           | 1            | -,618          |
|  | Знч.(2-сторон)    | ,740         | ,992         | ,330          | ,553           | <b>,016</b>  | ,082          | ,704  | ,332           | <b>,034</b>   | ,942  | ,650           | ,601  | ,051           |              | ,102           |
| ЕВІТДА   | Кореляція Пірсона | ,494         | ,316         | <b>,862**</b> | -,416          | -,680        | <b>-,707*</b> | -,602 | -,184          | <b>-,823*</b> | ,230  | ,223           | ,139  | <b>-,955**</b> | -,618        | 1              |
|  | Знч.(2-сторон)    | ,214         | ,446         | <b>,006</b>   | ,305           | ,064         | <b>,050</b>   | ,115  | ,663           | <b>,012</b>   | ,584  | ,595           | ,743  | <b>,000</b>    | ,102         |                |
| ** . Кореляція значуща на рівні 0.01 (2-сторон). |                   |              |              |               |                |              |               |       |                |               |       |                |       |                |              |                |
| * . Кореляція значуща на рівні 0.05 (2-сторон).  |                   |              |              |               |                |              |               |       |                |               |       |                |       |                |              |                |

## Додаток К

Таблиця К.1

## Зведені дані для моделі

| Модель | R                  | R-квадрат | Скоригований R-квадрат | Стд. похибка оцінки |
|--------|--------------------|-----------|------------------------|---------------------|
| 1      | 0,862 <sup>a</sup> | 0,743     | 0,701                  | 158,459             |
| 2      | 0,996 <sup>b</sup> | 0,992     | 0,988                  | 31,556              |

a. Предиктори: (конст) Чистий\_прибуток

b. Предиктори: (конст) Чистий\_прибуток, Земельні\_площі

c. Залежна змінна: EBITDA

Таблиця К.2

## Дисперсійний аналіз

| Модель |          | Сума квадратів | Середній квадрат | Статистика Фішера (F) | Значущість моделі  |
|--------|----------|----------------|------------------|-----------------------|--------------------|
| 1      | Регресія | 436453,089     | 436453,089       | 17,382                | 0,006 <sup>b</sup> |
|        | Залишок  | 150654,786     | 25109,131        |                       |                    |
|        | Всього   | 587107,875     |                  |                       |                    |
| 2      | Регресія | 582128,988     | 291064,494       | 292,299               | 0,000 <sup>c</sup> |
|        | Залишок  | 4978,887       | 995,777          |                       |                    |
|        | Всього   | 587107,875     |                  |                       |                    |

a. Залежна змінна: EBITDA

b. Предиктори: (конст) Чистий\_прибуток

c. Предиктори: (конст) Чистий\_прибуток, Земельні\_площі

Таблиця К.3

## Коефіцієнти

| Модель |                 | Не стандартизовані коефіцієнти |         | Стандартизовані коефіцієнти | t       | Знач. |
|--------|-----------------|--------------------------------|---------|-----------------------------|---------|-------|
|        |                 | B                              | Бета    | Бета                        |         |       |
| 1      | (Константа)     | 52,873                         | 140,789 |                             | 0,376   | 0,720 |
|        | Чистий прибуток | 0,037                          | 0,009   | 0,862                       | 4,169   | 0,006 |
| 2      | (Константа)     | 1036,296                       | 86,005  |                             | 12,049  | 0,000 |
|        | Чистий прибуток | 0,017                          | 0,002   | 0,389                       | 6,856   | 0,001 |
|        | Земельні площі  | -0,013                         | 0,001   | -0,687                      | -12,095 | 0,000 |

**Додаток Л**  
**Таблиця Л.1**

**Перспективні напрями формування конкурентної стратегії групи підприємств «Агротрейд»**

| Основний вид діяльності<br>(КВЕД, напрям)   |                     | Основні засоби   | Оборотні засоби  | Персонал  | Маркетинг   | Організація виробництва   | Контроль                                    | Підприємства<br>ГК «Агротрейд»  |
|---|---------------------|--|--|---|---|---|---|---|
| 1   | 2                   | 3  | 4  | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   |
| 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур | <b>Насінництво</b>  | - створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів;<br>- створення онлайн-платформи для продажу власної продукції  |  | - створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів;   | - розширення асортименту насіння;<br>- створення виробництва органічного насіння;<br>- створення онлайн-платформи для продажу власної продукції | - створення автоматизованої системи синхронізації логістичних процесів;   | - впровадження системи Саріо на всіх полях; | Насінневий завод «Колос»,<br>ТОВ «СК Агро»,<br>СТОВ «Хлібороб»  |
| 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур | <b>Рослинництво</b> | - створення напрям «садівництво»;<br>- вирощування ягід;<br>- уніфікація сільськогосподарської техніки;<br>- розширення автопарку;<br>- впровадження проекту крапельного зрошення;<br>- впровадження системи Саріо на всіх полях;<br>- встановлення GPS-трекерів на весь автопарк;<br>- створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів;<br>- збільшення обсягів органічного виробництва; | - встановлення GPS-трекерів на весь автопарк;<br>- уніфікація сільськогосподарської техніки; | - впровадження системи Саріо на всіх полях;<br>- створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів;<br>- розширення автопарку; | - збільшення частки продовольчої пшениці та зниження фуражної;<br>- розширення асортименту нішевих культур;                                     | - збільшення обсягів органічного виробництва;<br>- збільшення площ нішевих культур;<br>- розширення асортименту нішевих культур;<br>- впровадження проекту крапельного зрошення;<br>- впровадження системи Саріо на всіх полях;<br>- встановлення GPS-трекерів на весь автопарк;<br>- створення автоматизованої системи синхронізації логістичних процесів; |   | ТОВ «Семаль ЛЛС»,<br>СТОВ «Золочівське»,<br>ПСП «Україна»,<br>СТОВ «Колос»,<br>ТОВ «Укрзернопром-Шевченкове»,<br>ТОВ «Агротрейд Ленд»,<br>ТОВ «Семаль»,<br>ТОВ «Нові мости»,<br>ТОВ «Вікторія Агро»,<br>СТОВ «Хлібороб»,<br>ТОВ «СК Агро»,<br>ТОВ «Агріпорт-Норд»,<br>ТОВ «Мир – 12»,<br>СТОВ «Злагода»,<br>ТОВ «Прихорське»,<br>СТОВ «Дружба»,<br>ТОВ «Інтер-Тек»,<br>СТОВ «Агротрейд-Халимонове»,<br>ТОВ «Чернігів-Агроенерджи»,<br>ТОВ «Олішівка»,<br>ПП «Агротрейд-Красилівка»,<br>ТОВ «Суворова» |
| 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві   |                     |  |  |   |   |   |   | ТОВ «Агротрейд-Виробництво»   |

Продовження таблиці Л.1

| 1  | 2   | 3   | 4 | 5   | 6 | 7   | 8 | 9  |
|--|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості                    | <b>Переробка та зберігання зернових культур</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення обсягів переробки зернових культур;</li> <li>- збільшення обсягів зберігання зернових культур;</li> <li>- створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів;</li> <li>- розширення автопарку;</li> <li>- збільшення складських потужностей для продукції органічного виробництва;</li> <li>- створення фруктосховищ</li> </ul> |   | - створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів; |   | створення автоматизованої системи синхронізації логістичних процесів; |   | ТОВ «Коломацьке хлібоприймальне підприємство», ТОВ «Куп'янський КХП», ТОВ «Дворічанський елеватор», ТОВ «Близнюківський КХП», ТОВ «Водянське ХПП», ТДВ «Гадяцький елеватор», ТОВ «Ворожбянський КХП», Зачепилівське ХПП, ТОВ «Чернігівський елеватор», СТОВ «Доч-Хліб» |
| 52.10 Складське господарство   |   |   |   |   |   |   |   | ТОВ «Самойлівський елеватор»   |
| 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин    | <b>Торгівля</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення автопарку;</li> <li>- створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів;</li> <li>- створення онлайн-платформи для продажу власної продукції</li> </ul>  |   | - створення системи швидкого спілкування між працівниками різних кластерів; |   | створення автоматизованої системи синхронізації логістичних процесів; |   | ТОВ «Агротрейд-Експорт», ТОВ «Агротрейд продукт», ТОВ «Компанія Агро-Трейд», ПП «Агротрейд»  |
| 64.20 Діяльність холдингових компаній  |   |   |   |   |   |   |   | ТОВ «Агротрейд капітал»  |
| 1.41.Розведення великої рогатої худоби молочних порід<br>1.45 Розведення овець і кіз | <b>Тваринництво</b>                             | Створення напряму молочного фермерства  |   |   |   |   |   |  |
| 20.51 Виробництво добрив і азотних сполук  | <b>Виробництво</b>                              | Створення виробництва добрив та гербіцидів  |   |   |   |   |   |  |
| 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів  |   | Створення виробничих потужностей з з переробки олійних культур  |   |   |   |   |   |  |
| 35.11 Виробництво електроенергії<br>38.21 Оброблення та виділення безпечних відходів |   | Створення проекту з забезпечення виробництва джерелом альтернативної енергії  |   |   |   |   |   |  |

Наукове видання

**СМАЧИЛО** Валентина Володимирівна  
**БОЖИДАЙ** Ірина Ігорівна

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ  
АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Підписано до друку **11 травня** 2022 р. Формат паперу 60x84x16.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Умовн. друк. аркушів – **5,7** Обл.-вид. аркушів – **7,5**.  
Тираж 300

ФОП «Рейтинг»  
Свідоцтво № **4847**, серія ДК.  
61003, м. Харків, пров. Соляниківський, 4  
тел./факс (057) 771-00-92  
Сайт: <http://www.reyting.kharkov.ua>, редакція: [reyting@i.ua](mailto:reyting@i.ua)